

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»
УДК _____

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри менеджменту
_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.
27 квітня 2018 року

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Менеджмент інновацій»

на тему **Управлінські технології в інноваційній діяльності
підприємства (на прикладі ТОВ «Прекоро»)**

Виконав: студент 6-го курсу, групи УІ-61М
Уваровський Руслан Дмитрович
Науковий керівник: к.е.н., доц. Кравченко М.О.
Рецензент:

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань*

Студент _____

Київ – 2018 року

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра на тему «Управлінські технології в інноваційній діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «ПРЕКОРО»)» містить 118 сторінок, 26 таблиць, 35 рисунків, 2 формули. Перелік посилань нараховує 52 найменування.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю пошуку нових управлінських технологій для прискорення інноваційного розвитку вітчизняних підприємств.

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра виконувалась в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» відповідно до планів наукових досліджень кафедри менеджменту за темою «Стратегічні пріоритети розвитку підприємства в умовах турбулентного середовища». Роль автора полягає в розкритті теми дослідження в повному обсязі та у здійсненні розробки ефективних рекомендацій прикладного характеру для вирішення досліджуваної проблеми.

Мета роботи - теоретичне обґрунтування аналізу та впровадження управлінських технологій для підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства в сучасних ринкових умовах і розробка на цій основі методичних та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

Поставлена мета дослідження обумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- узагальнити теоретичні положення та розкрити економічну сутність понять «управлінські технології в інноваційній діяльності»;
- здійснити аналіз та систематизувати наявну класифікацію управлінських технологій;
- охарактеризувати діяльність підприємства та продукцію, що випускається;
- проаналізувати інноваційну діяльність ТОВ «ПРЕКОРО»;
- дослідити галузь корпоративного програмного забезпечення з електронних закупівель в Україні та світі;
- провести оцінку фінансових показників підприємства;
- на основі аналізу підприємства розробити рекомендації до впровадження управлінських технологій для підвищення інноваційного розвитку для досягнення основних цілей підприємства.

Об'єкт дослідження – процес управління інноваційною діяльністю підприємства.

Предмет дослідження – управлінські технології, що забезпечують ефективність інноваційної діяльності ТОВ «ПРЕКОРО».

У процесі виконання дипломної роботи ступеня бакалавр застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. У процесі оцінювання сучасної діяльності підприємства застосовувалися наступні методи: методи економічного і статистичного аналізу, системний підхід. Для отримання аналітичної інформації були використані дані бухгалтерської звітності підприємства та статистичні дані реалізації продукції. Для вибору та обґрунтування управлінських технологій підприємства використовувалися: метод порівняння, за допомогою якого було зіставлено фактичні показники з нормативними, щоб виявити між ними різницю та оцінити стан підприємства на даний час; метод синтезу, який дозволив комплексно оцінити стан підприємства на даний момент; статистичний аналіз показників діяльності підприємства надав можливість дослідити динаміку розвитку підприємства за останні 3 роки. Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням управління інноваційною діяльністю підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає у дослідженні останніх тенденцій розвитку корпоративної ІТ-галузі, аналізі причин даних тенденцій та розробка стратегічних пріоритетів з урахуванням досліджених факторів.

Розроблені в магістерській дисертації на здобуття ступеня магістра рекомендації та пропозиції щодо вибору та впровадження управлінських технологій в інноваційній

діяльності підприємства були представлені на розгляд ради директорів ТОВ «ПРЕКОРО», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих заходів та пропозицій щодо підвищення рівня ефективності діяльності підприємства (акт впровадження № 2381/01 від 24 квітня 2018 р.).

Публікації.

Ключові слова: управлінські технології, інноваційна діяльність, інформаційні технології.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1. Управлінські технології: основні поняття та види.....	12
1.2. Специфіка застосування управлінських технологій в інноваційній діяльності підприємства.....	24
1.3. Сутність, види та переваги використання CRM-систем.....	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ЗАСТОСУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРЕКОРО».....	48
2.1. Основна характеристика та тенденції розвитку інноваційної діяльності на підприємстві ТОВ «ПРЕКОРО».....	48
2.2. Дослідження практики управлінських технологій на підприємстві.....	60
2.3. Виявлення передумов використання CRM-системи в інноваційній діяльності.....	81
Висновки до розділу 2.....	90
РОЗДІЛ 3 ЗАСТОВУВАННЯ ПРАКТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМИ ДЛЯ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРЕКОРО».....	91
3.1. Методичні засади впровадження CRM-системи на ТОВ «ПРЕКОРО».....	92
3.2. Характеристика проекту впровадження CRM-системи на ТОВ «ПРЕКОРО».....	98
3.3. Оцінка ефективності впровадження CRM-системи на ТОВ «ПРЕКОРО».....	105
Висновки до розділу 3.....	112
ВИСНОВКИ.....	114
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	117

ВСТУП

Актуальність теми дослідження дипломної роботи зумовлена необхідністю пошуку нових управлінських технологій для прискорення інноваційного розвитку вітчизняних підприємств.

Інноваційний розвиток підприємства в сучасних умовах – це невід’ємна частина його основної діяльності, так як він сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності та відображається на ефективності показників прибутковості та рентабельності підприємства. Але українська економіка несе в собі спадщину планово-адміністративної економіки, в якій важлива роль введення інновацій відводилася лише перспективним підприємствам. Керівники багатьох підприємств і досі не розуміють всю першочерговість науково-технічного розвитку та не відводять достатньо уваги для підвищення якості товарів та послуг, вважаючи за краще економити на затратах, аніж максимізувати прибуток.

Теоретичні і методологічні аспекти діяльності підприємства в умовах інноваційного розвитку знайшли відображення в наукових працях Біловодської О.А., Илляшенко С.Н., Юданова О. Ю., Ткаченко В.А., Фатхутдинова Р. А., Микитюка П. П., Василенко В. О., Волкова О. І., Денисенка М. П., Жихора О. Б., Заблоцького Б. Ф. та інших вітчизняних і зарубіжних економістів. Однак як теоретичні основи дослідження інноваційної діяльності підприємств, так і методи його оцінки та діагностики, а також науково-практичні рекомендації щодо його організаційного забезпечення вимагають більш комплексного аналізу та обґрунтування з врахуванням особливостей національної економіки, конкретної галузі, ринку, підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування аналізу та впровадження управлінських технологій для підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства в сучасних ринкових умовах і розробка на цій основі методичних та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- узагальнити теоретичні положення та розкрити економічну сутність понять «управлінські технології в інноваційній діяльності»;
- здійснити аналіз та систематизувати наявну класифікацію управлінських технологій;
- охарактеризувати діяльність підприємства та продукцію, що випускається;
- проаналізувати інноваційну діяльність ТОВ «ПРЕКОРО»;
- дослідити галузь корпоративного програмного забезпечення з електронних закупівель в Україні та світі;
- провести оцінку фінансових показників підприємства;
- на основі аналізу підприємства розробити рекомендації до впровадження управлінських технологій для підвищення інноваційного розвитку для досягнення основних цілей підприємства.

Об'єктом дослідження в даній роботі є процес управління інноваційною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є управлінські технології, що забезпечують ефективність інноваційної діяльності ТОВ «ПРЕКОРО».

У процесі виконання дипломної роботи ступеня бакалавр застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. У процесі оцінювання сучасної діяльності підприємства застосовувалися наступні методи: методи економічного і статистичного аналізу, системний підхід. Для отримання аналітичної інформації були використані дані бухгалтерської звітності підприємства та статистичні дані реалізації продукції. Для вибору та обґрунтування управлінських технологій підприємства використовувалися: метод порівняння, за допомогою якого було зіставлено фактичні показники з нормативними, щоб виявити між ними різницю та оцінити стан підприємства на даний час; метод синтезу, який дозволив комплексно оцінити стан підприємства на даний момент; статистичний аналіз показників діяльності підприємства надав можливість дослідити динаміку розвитку підприємства за останні 3 роки. Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та

вітчизняних вчених, що присвячені питанням управління інноваційною діяльністю підприємства.

Керівництвом підприємства було взято на впровадження запропоновані рекомендації щодо розробки стратегії інноваційного розвитку (акт впровадження № 2381/01 від 24 квітня 2018 р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Управлінські технології: основні поняття та види

Управлінська технологія – регламент виконання процесу управління, який обумовлює порядок прийняття управлінських рішень і визначає найефективніші методи та інструменти їх впровадження на практиці:

- обробка та збір інформації, методи та практики;
- вплив на працівників з метою підвищення ефективності роботи;
- принципи, закони і закономірності організації і управління;
- системи контролю [11].

Типи управлінських технологій можуть різнитись та бути по-різному ефективними для організацій, що відрізняються організаційно-правовою формою, складністю внутрішніх процесів, чисельністю працівників. Управлінські технології необхідно поділити на два типи: технології цільового управління і технології процесного управління (рис. 1.1.).



Рис.1.1. Види управлінських технологій

Джерело: [Складено автором]

Технології цільового управління визначають набір технологій процесного управління. Відповідно, керівник повинен спочатку визначитися з вибором конкретної технології цільового управління, а потім у якості інструментарію використовувати відповідний їй набір процесних технологій [19].

Технологіями цільового управління є технології, які засновані на пріоритеті цілей над ситуаціями. Такі технології направляють управлінську діяльність на досягнення мети: рішення має бути спрямоване на зміну ситуації, а не на усунення негативних впливів.

Склад технологій цільового управління:

- ініціативно-цільова;
- програмно-цільова;
- регламентна технології.

Процесні технології мають шість складових:

- управління за результатами;
- управління у виняткових випадках;
- управління шляхом постійних перевірок і вказівок;
- управління на базі потреб та інтересів;
- управління на базі активізації діяльності персоналу [12].

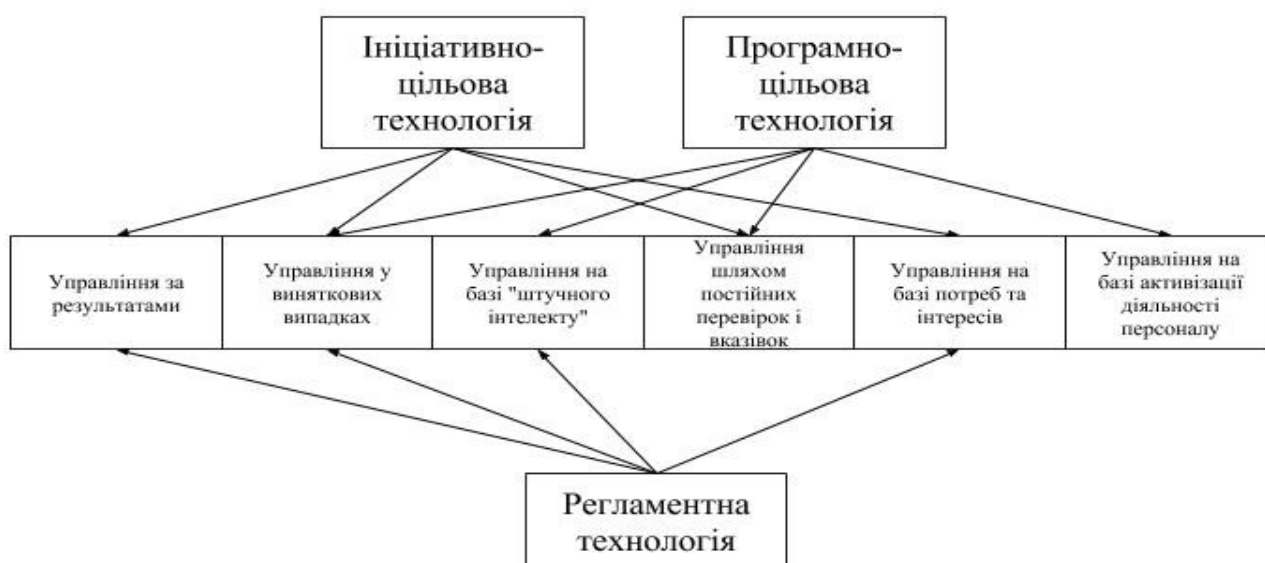


Рис. 1.2. Структура наборів при реалізації цільових технологій управління

[Джерело: складено автором]

Необхідно розглянути сутнісно-змістовну характеристику приведених типів управлінських технологій.

У загальному сутність цільових управлінських технологій полягає у структуризації цілей через визначення зв'язків між цілями та засобами їх досягнення. У процесі їх застосування можна поєднувати такі функції управління, як планування, контролювання та мотивування.

Управління за цілями застосовується, у випадках, коли: не всі цілі підрозділів є обґрунтованими, відсутня методика формування цілей, не проводиться статистика процесу реалізації цілей і завдань, немає документального аналізу реалізації цілей і завдань, ділові наради проводяться без необхідної підготовки, спостерігається багаторазова постановка однакових цілей і завдань [13].

Процес управління за цілями передбачає реалізацію трьох етапів (попереднього, поточного і завершального), які ґрунтуються на виконанні таких підетапів:

- формулювання цілей діяльності підприємства (визначення цільових уявлень керівників та підлеглих);
- узгодження цілей керівників і підлеглих;
- одержання проміжних результатів (виділення нових ідей, вилучення невідповідних цілей);
- порівняння досягнутих результатів із встановленими цілями;
- узгодження виконання роботи, методів контролю за досягненням встановлених цілей [14].

Ініціативно-цільова технологія управління заснована на видачі завдань без вказівок засобів і методів їх виконання і розрахована на ініціативного і професійного виконавця. Вона передбачає розробку керівником тільки кінцевої мети управління, а також терміну виконання без вказівки механізму її досягнення. При цьому мета може бути досягнута в передбачені строки або раніше, або ж може бути не досягнута з якихось причин, і нарешті, мета може

бути досягнута за межами встановленого строку. Технологія не гарантує досягнення мети, однак дає великий простір для ініціативних рішень підлеглих.

Основними умовами використання даної технології є:

- штат працівників організації або її підрозділу не більше 10 осіб;
- час виконання завдання не повинен перевищувати одного місяця з дня його видачі;
- наявність високопрофесійного персоналу або великої довіри до нього з боку керівника;
- переважне виробництво нових товарів, послуг, інформації або знань;
- наявність стійких неформальних стосунків у колективі [15].

Для даної технології ефективною є лінійна схема організаційних відносин. Професіоналізм виконання завдання визначається кваліфікацією виконавця, що виконує завдання, а кваліфікація керівника відіграє вторинну роль.

Програмно-цільове управління – один із видів управління, в основі якого лежить орієнтація діяльності на досягнення цілей, передбачених програмою. При програмному управлінні в основу ставиться не існуюча організаційна структура, а здійснюється управління елементами програми, програмними діями.

Основу програмно-цільового управління становить розробка комплексної цільової програми. Будь-яка комплексна цільова програма характеризується наступними ознаками:

1. Наявність мети. Важливою характеристикою комплексної програми є чітка цільова установка. Визначити мету для вирішення проблеми досить складно, особливо при розробці комплексної програми, оскільки вона розрахована на вирішення багатьох проблем протягом тривалого періоду.

2. Наявність ресурсів. Для реалізації будь-якої програми потрібні певні ресурси: матеріальні, трудові і фінансові. Тому другою характеристикою програми є кількісне визначення ресурсів для здійснення кожної цілі і підцілі з розподілом на періоди протягом загального терміну виконання програми. Окрім

цього, в окремих випадках виникає необхідність визначення природних ресурсів, потужностей організацій, транспортної системи, наукового потенціалу.

3. Обмеження ресурсів. Третьою характеристикою програми є обмеження ресурсів. Тільки в окремих випадках певний ресурс може бути використаний у будь-якій кількості. Це зумовлює послідовний підхід до розробки програми. Після розрахунку потреби ресурсів і встановлення обмежень виявляють дефіцит ресурсів. Для його уникнення переглядають нормативи споживання, розробляють заходи щодо економії ресурсів, заміну одного виду ресурсів іншим, застосовують часткову зміну цілей програми. До речі, такі заходи щодо зменшення потреби у ресурсах доцільні і в умовах бездефіцитності ресурсів.

4. Поділ програми на підпрограми. Четвертою характеристикою є поділ генеральної програми на складові – підпрограми. Комплексний характер програми викликає потребу здійснення технічних, економічних, ідеологічних, екологічних, правових та інших заходів. Перелік цих заходів щодо кожного напряму створює підпрограми, які, у свою чергу, також складаються з підпрограм нижчого порядку [15].

Регламентна технологія управління полягає у видачі для виконання завдань із зазначенням можливих засобів і методів їх виконання; в інформуванні про можливі обмеження ресурсів та орієнтовний час їх виконання; у жорсткому контролі щодо руху до мети. Професіоналізм виконання завдання визначається кваліфікацією керівника, який видав завдання, і виконавця. Регламентне управління застосовується як правило на макрорівні.

Регламентна технологія управління може привести до трьох основних результатів:

- досягнення мети у прийнятні терміни (раніше чи пізніше);
- досягнення відчутних позитивних результатів від самого процесу виконання мети (а не від її досягнення);
- відсутність істотних позитивних результатів протягом прийнятного часу («топтання на місці»).

Регламентна технологія управління передбачає розробку керівником кінцевої мети управління і стратегій при можливому обмеженні різних ресурсів (матеріальних, людських, фінансових тощо). При цьому мета буде обов'язково досягнута, але у строки, які заздалегідь важко визначити [20].

Основними умовами використання даної технології є:

- час виконання мети або складових її завдань може бути визначений не чітко, наприклад, протягом року, протягом десятиліття й т.і.;
- у процесі реалізації мети можливе істотне та непрогнозоване обмеження ресурсів (фінансових, технологічних, сировинних та ін.);
- переважно інноваційний і тривалий характер розробок.

Дана технологія базується на статистичних методах, теорії розмитих множин, теорії розробки рішень в умовах невизначеності.

Рекомендованими структурами управління є лінійно-функціональна, дивізіонально-продуктова і структура, орієнтована на споживача.

Таким чином, цільові управлінські технології – це технології системного характеру, використання яких спрямоване на досягнення довгострокових перспектив і цілей, з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників.

Їх застосування змушує менеджерів визначати:

- що саме має бути зроблено (за умов аналізу, чому саме це треба робити);
- яким чином це має бути зроблено (формування пріоритетів, заходів з досягнення цілей, визначення форми закріплення послідовності дій, тобто розробка планів, проектів, програм);
- коли це буде зроблено (досягнення конкретних результатів та оцінка окремих кроків у виконанні цілей);
- скільки це може коштувати (визначення потреб в обсягах фінансування та оцінювання можливостей залучення коштів із різних джерел);
- які параметри отриманого результату слід вважати задовільними (розробка системи критеріїв досягнення проміжних та кінцевих результатів);
- які, ким і коли мають бути впроваджені коригувальні дії (визначення форм та механізмів контролю, забезпечення зворотного зв'язку).

Кожна технологія цільового управління найбільш ефективна при використанні разом з нею набору процесних управлінських технологій, пріоритети застосування яких визначає керівник. Розглянемо ці технології більш детально [18].

Управління за результатами – це цілісна система управління, орієнтована на кінцеві результати і заснована на використанні творчого потенціалу трудового колективу, нових методів і техніки управління[16].

Якщо цільове управління робить основний наголос на плануванні, то управління за результатами більше уваги акцентує на реальному процесі управління, на мотивації і кваліфікації керівників. Це є практична філософія управління, яка об'єднує багато сучасних напрямів – стратегічне управління, ситуаційне управління, інтегрований розвиток керівників і організацій тощо.

Технологія управління за результатами використовується, коли: робота для більшості працівників обмежується їх робочим місцем, співробітники не цікавляться збутовою політикою організації, має місце погане стимулювання результатів праці. Управління за результатами – це процес, що передбачає колегіальний підхід до планування, у якому робиться наголос на досягнення певних і вимірних результатів. Він спрямований на поліпшення забезпечення планів і зміцнення ефективності управління, дієвості та підзвітності.

Основне завдання, яке повинна вирішити ця управлінська технологія – підвищення маневреності бізнесу. Технологія управління за результатами ґрунтується на посиленні функції координації та інтеграції діяльності всіх підрозділів. Ця технологія ефективна в середніх і малих організаціях, де спостерігається невеликий час між ухваленням рішення і його результатом.

До основних умов застосування технології «управління за результатами» належать:

- час між прийняттям рішень і результатом їхнього виконання мінімальний (години, кілька днів);
- відсутні нездоланні труднощі швидкого придбання необхідних ресурсів;
- професіоналізм керівника організації або керівника проекту досить високий.

Принципи технології – результати є основою діяльності; цілі – це ті ключові результати, до яких організація прагне у своїй діяльності протягом тривалого періоду часу.

Ключові результати можуть бути трьох типів:

- за комерційною діяльністю;
- за функціональною діяльністю підрозділів;
- за некомерційною діяльністю, що сприяє досягненню безпосередніх функціональних цілей (результати підтримки) [10].

До результатів комерційної діяльності можна віднести: дохід від реалізації продукції, витрати, прибуток, рентабельність, ефективність використання капіталу тощо.

Функціональними результатами є: кількість і якість виробленої продукції, послуг, що надаються, ефективність використання матеріальних, трудових ресурсів, ступінь використання виробничих потужностей.

Результати підтримки сприяють досягненню комерційних і функціональних результатів. До зовнішніх результатів підтримки відносяться: імідж (ділова репутація) підприємства, характеристика і якість продукції (послуг) та ін. Результати підтримки всередині організації можна встановити відносно вмотивованості персоналу, атмосфери організації, використання робочого часу і засобів комунікації, тобто швидкості проходження інформації [21].

Суттєвою рисою даної технології є уважне ставлення до випадковостей поряд із запланованими і очікуваними результатами. Базуючись на отриманому результаті, необхідно робити відповідні висновки для планування діяльності організації і кожного її працівника. Особлива увага при цьому приділяється питанням підвищення кваліфікації персоналу, оцінці його роботи і системі заохочення. В управлінні за результатами здійснюється збалансований розвиток організації та якості життя її працівників [9].

Перехід до управління за результатами означає широкомасштабний процес удосконалення усієї організації, оскільки цілі та пріоритети не

залишаються постійними величинами, а переглядаються зі змінами у зовнішньому і внутрішньому середовищі, а також при досягненні цілей або необхідності їхнього коригування.

Технологія «управління на базі потреб і інтересів» заснована на пріоритеті міжособистісних відносин. Взаємодія між керівником і підлеглим при реалізації даної технології може виникнути тільки за умови, що виконуване завдання стосується потреб і інтересів як самого керівника, так і його підлеглого.

Технологія управління на базі потреб та інтересів має місце коли: немає планів формування гнучких структур виробництва і управління, працівники мало знають про перспективи розвитку компанії, має місце велика плинність кадрів, керівники нерідко стикаються з протидією з боку працівників.

Управління на базі потреб та інтересів засноване на стимулюванні діяльності людини через його потреби та інтереси, до яких належать: потреби у їжі, житлі, відпочинку, підтримці здоров'я, соціальні потреби у творчій праці, порядку і стабільності та ін. Цю технологію управління рекомендується використовувати у локальному масштабі.

Умови застосування технології:

- великий часовий інтервал між прийняттям або корегуванням рішення і одержанням результату;
- переважно колективний характер роботи.

Дана технологія дозволяє керівникові безпосередньо впливати на потреби та інтереси працівників, а не побічно.

Управління на базі активізації діяльності персоналу реалізується шляхом стимулювання (морального і матеріального) персоналу і мобілізації його інтелектуального потенціалу. Основне завдання такого роду управління полягає у впливі на емоційний стан людини.

Технологія управління, що спирається на активізацію діяльності, використовується, коли: працівники безініціативні, акцент в організації робиться на матеріальне заохочення, працівники мають уявлення про свій

внесок у результати роботи підприємства, багато часу витрачається на розбір виробничих конфліктів, персонал організації довго не оновлювався. Застосовується в організаціях найрізноманітніших форм. Технологія вимагає наявності системи спостереження за впливом стимулів і заохочень на діяльність кожного працівника або колективу. Стимулювання вказує на причини і механізми соціальних дій, поведінку осіб, спрямованих на досягнення цілей [8].

Спонукальними силами активності працівника виступають його інтереси, інстинкти. Мотивація обумовлює те, на що будуть спрямовані енергія, активність особи, вибір цілей і способи їх досягнення. Мотиви працівника важливо враховувати при оцінці його дій, результатів діяльності, тому, що один і той же результат може бути обумовлений різними спонуканнями. Знання мотиваційних дій та поведінки має величезне значення у розумінні працівників, дає можливість впливати на них, домагатися ефективного використання їх здібностей. Залежність продуктивності дій від сили мотивів не є лінійною. Продуктивність діяльності зростає при збільшенні мотивації до певної межі (оптимум), після перевищення якої (надлишкова мотивація) спостерігається зниження ефективності дій [7].

Технологія «управління у виняткових випадках» полягає у чіткому розподілі усіх управлінських і виробничих функцій. Основний формальний керівник здійснює лише зв'язки із зовнішнім середовищем. Винятковий випадок – це стійкий набір ситуацій, що заважає виконавцеві належним чином і у визначений термін виконати отримане завдання. Винятковий випадок не відноситься до форс-мажорних ситуацій. Звичайно інтелектуальний рівень виняткового випадку (перешкоди) значно нижче рівня предмету діяльності фахівців.

Технологія управління у виняткових випадках застосовується, якщо: висококваліфіковані фахівці звільняються з роботи, надмірний апарат управління, керівники рідко бувають на робочому місці, компанія оснащена сучасним обладнанням та оргтехнікою, технологічний процес налагоджений і є

власний центр з підготовки персоналу, ефективні ділові зв'язки між працівниками.

Технологія управління у виняткових випадках застосовується, коли має місце суворо регламентована технологія з чітким розподілом управлінських і виробничих функцій, налагоджена взаємодія між постачальниками і споживачами, або якщо має місце довірна структура управління, що використовується у випадках, коли в компанії засновники пов'язані між собою дружніми відносинами; засновники або працівники здатні професійно виконувати всі види діяльності. При цьому ефективна кільцева схема організаційних відносин [17].

Технологія реалізується шляхом наставництва, колективних форм навчання з індивідуальним контролем керівником або фахівцем.

Управління шляхом постійних перевірок і вказівок засноване на жорсткому плануванні діяльності підлеглих і постійному контролі керівника за поточною діяльністю [6].

За такої технології управління людина краще реалізує свої потреби у самовираженні, самопрояві, стабільності і порядку. Жорстке управління передбачає використання лінійної структури і застосовується у невеликих організаціях, де авторитет і професіоналізм керівника беззаперечний.

Технологія управління на основі систематичних перевірок і вказівок застосовується у випадках, коли: недостатня координація у діяльності працівників і підрозділів, неефективні кваліфікаційні вимоги до робочого місця, погано налагоджена взаємодія підрозділів, немає оперативності при реалізації прийнятих рішень, відсутній оперативний контроль за результатами роботи підлеглих, в організації роз'єднані між собою працівники, більшість з яких холерики і сангвініки. Технологія управління шляхом постійних перевірок і вказівок базується на жорсткому плануванні роботи підлеглих, постійному відстеженні керівником стану їхніх поточних справ. Вона ефективна для невеликих організацій, де високий авторитет керівника.

Технологія «управління на базі штучного інтелекту» заснована на пріоритеті відпрацьованої практики, статистики і сучасних економіко-математичних методів, реалізованих у вигляді баз знань або баз даних в контексті сучасних інформаційних комп'ютерних технологій. «Штучний інтелект» – це система сучасних інформаційних технологій, що моделюють деякі сторони розумової діяльності людини при підготовці і реалізації рішення [5].

Технологія, заснована на «штучному інтелекті» на базі інформаційної системи, має місце у ситуації, коли в організації ускладнена система документообігу, немає оперативності її обробки, в організації нестача досвідчених фахівців і керівників, неефективна робота маркетингової служби або вона взагалі відсутня, на стендах безліч розпоряджень і оголошень, чимало часу йде на збори і наради, робочий день більшості керівників перевищує встановлений час [4].

Технологія заснована на тому, що переважна більшість відхилень у роботі організації є штатними, тобто повторюваними з відомим набором рішень з їх усунення. Позаштатні відхилення виникають на базі штатних, тому набір рішень з їхнього усунення може бути отриманий шляхом кореляції штатних методів рішень за допомогою інформаційної системи. Дана технологія особливо ефективна для організацій, які часто змінюють номенклатуру продукції, що випускається, і для організацій, що мають великий обсяг складних типових процедур.

Отже, за допомогою управлінських технологій здійснюється процес розробки та реалізації управлінських рішень, які повинні бути спрямовані на досягнення запланованої мети організації. Дані технології включають методи і засоби збору та обробки інформації, прийоми ефективного впливу на персонал, принципи, закони та закономірності організації і управління, системи контролю тощо.

1.2. Специфіка застосування управлінських технологій в інноваційній діяльності підприємства

Впровадження нових управлінських технологій, як правило, здійснюється на підставі проектів. В результаті проектування нової управлінської технології необхідно:

- визначити склад і структуру колективу виконавців;
- сформулювати мету діяльності цього колективу;
- описати правила роботи людей і підрозділів;
- навчити їх цим правилам [3].

Формально результатом організаційного проектування є сукупність текстових документів – положень, інструкцій, регламентів.

Застосування управлінських технологій в інноваційній діяльності має певні відмінності, які супроводжуються використанням досконаліших методів, принципів та інструментів.

Інноваційна діяльність характеризується достатньою широтою і різноманітністю об'єктів, що досліджуються; при цьому вона має загальні функції незалежно від галузевої специфіки, але істотно відрізняється від традиційної виробничої і господарської діяльності.

В інноваційній діяльності можливі такі особливості при впровадженні управлінських технологій:

1. В ході реалізації інновацій відбувається зміна безпосередньо об'єкта управління: змінюється специфікація продукту, предмети і знаряддя праці, технологія в широкому розумінні, тоді як традиційна виробничо-господарська діяльність у будь-якій галузі має справу зі стабільними об'єктами або об'єктами з прогнозованими параметрами (наприклад, у сільському господарстві об'єкт управління змінюється з плином часу, але ці зміни досить добре відомі і передбачувані). Для цього необхідно використовувати відповідні, більш гнучкі методології

та інструменти, що налаштовуються під потреби інноваційної діяльності.

2. Управління інноваційною діяльністю, на відміну від традиційного управління організацією, що характеризується високою нестабільністю та мінливістю всіх елементів системи управління, а також високим ризиком. На відміну від стабільних процесів інноваційні процеси трудновоспроизводимы в аналогічних умовах, а в окремих випадках повтор може призвести до протилежних результатів. Крім того, впровадження нововведень завжди супроводжується вирішенням завдання з подолання опору, тоді як у традиційному менеджменті подібні завдання зустрічаються вкрай рідко.

3. При управлінні інноваціями, на відміну від традиційного управління проектами, поряд з організаційно-технічними питаннями виникає необхідність вирішення питань координації діяльності. Крім того, на відміну від проектного управління в інноваційній діяльності виникають завдання комерціалізації й управління створеною інтелектуальною власністю, а також завдання забезпечення комерційної безпеки організації [2].

Незалежно від вибраної управлінської технології, має місце налаштування її активної роботи з урахуванням зазначених вище факторів. Для цього можуть бути використані такі методології, які дозволять максимально гнучко, якісно та швидко реалізовувати управлінську технологію: Kaizen, Agile, 6 Sigma, Lean, Kanban, PRINCE2.

Kaizen. Кайдзен технологія (Kaizen, яп. – безперервне поліпшення) – комплексна концепція, що охоплює філософію, теорію і інструменти менеджменту, що дозволяє досягти переваги в конкурентній боротьбі на сучасному етапі. У практиці системи менеджменту це поняття має синонім – безперервний процес вдосконалення (нім. – KVP, Kontinuierlicher Verbesserungs Prozess, англ. – CIP, Continuous Improvement Process).

В сенсі управлінських технологій в інноваційній діяльності концепція відноситься до дій по безперервному поліпшенню конкретного проекту або технології підприємства. Кайдзен – поняття, похідне від японських слів *ka* = зміна, і *izen* = добре або на краще. Кайдзен був введений спочатку на кількох японських підприємствах під час відновлення економіки після Другої світової війни і з тих пір застосовується на підприємствах усього світу.

Agile. Гнучка методологія розробки (англ. – Agile software development, agile – методи) – серія підходів до управління проектами, орієнтованих на використання ітеративної розробки, динамічне формування вимог і забезпечення їх реалізації в результаті постійної взаємодії всередині самоорганізованих робочих груп, що складаються з фахівців різного профілю. Застосовується як ефективна практика організації праці невеликих груп (які роблять однорідну творчу роботу) в поєднанні з керуванням ними комбінованим (ліберальним і демократичним) методом.

6 Sigma. Шість сигм (англ. Six sigma) – це один з методів управління процесами, заснований на проведенні статистичної оцінки фактів, даних процесу, систематичному пошуку і розробці заходів щодо підвищення рівня виходу придатної продукції, їх послідовного впровадження та подальшого аналізу безпомилковості процесів для збільшення задоволеності клієнтів.

Lean. Бережливе виробництво (від англ. Lean production, lean manufacturing – «струнке виробництво») – концепція управління виробничим підприємством або проектом, заснована на постійному прагненні до усунення всіх видів втрат. Бережливе виробництво передбачає залучення до процесу оптимізації бізнесу кожного співробітника і максимальну орієнтацію на споживача. Виникла як інтерпретація ідей виробничої системи компанії Toyota американськими дослідниками її феномена.

Kanban. Канбан (kanban, система канбан) – це метод управління ощадливими виробничими лініями (японське слово, що позначає «сигнал» або «картка»), який використовує інформаційні картки для передачі замовлення на виготовлення з подальшого процесу на попередній.

Є складовою частиною цієї системи виробництва «точно-вчасно» (Just-in-Time-Production, JIT), яка передбачає синхронну поставку необхідного у виробництві матеріалу: надходження безпосередньо в виробництво на робоче місце до необхідного часу, в необхідній кількості, з запропонованим якістю і у відповідній споживання упаковці.

PRINCE2. PRINCE2 («PRojects IN Controlled Environments») є фактичним стандартом управління проектами в Великобританії. Метод був розроблений для британського уряду, але він широко використовується і в приватному секторі, як у Великобританії, так і в усьому світі. PRINCE2 – це структурований метод управління проектами, заснований на управлінні процесами. Метод пропонує сім ключових принципів і сім тем, які, при адаптації під специфічні вимоги проекту, можуть знизити ризики в проектах всіх видів і обсягів.

Спеціалізоване програмне забезпечення є основним інструментом впровадження управлінської технології в інноваційній діяльності.. Існує велика кількість інструментів для малого, середнього та великого бізнесу, що забезпечують максимальну гнучкість у налаштуванні та використанні інструменту протягом роботи з управлінською технологією. На базі програмного забезпечення можуть бути встановлені необхідні правила, які були визначені в результаті обрання типу управлінської технології до впровадження.

Сучасні методології та інструменти для впровадження управлінських технологій дозволяють гнучко, швидко та з урахуванням ризиків максимально якісно виконувати ключові завдання інноваційної діяльності.

1.3. Сутність, види та переваги використання CRM-систем

Всі програмні та інформаційні системи, що використовуються в сфері автоматизації складного процесу відносин із замовниками, вважаються винаходом тих людей, для яких одна з мотивуючих ідей звучала так: «Як автоматизувати неефективний, погано організований і дорогий процес продажів?» [23].

З самого початку подібні ранні прототипи цих програм могли допомогти

окремому продавцю в його щоденних працях. Наприклад, цими торговцями були люди, як Джон Генрі Паттерсон, який створив компанію National Cash Register. Саме він перший разом поєднав засоби, що застосовуються в організації торгівлі. Слідом за ним в 1911 році вийшов Джем Ханди, який працював на Chicago Tribune. Він вивчив причини, що впливають на купівлю клієнтами тих або ж інших продуктів. Він вважав, власне, що використання спеціальних банерів і рекламних фільмів, які пояснюють покупцям позитивні сторони товарів і послуг, що пропонуються, дасть торговцям перевагу перед тими, хто діє відповідно до звичних схем торгівлі. Пізніше ним була створена компанія «A Jam Handy Production» і вона використовувалася більш, ніж в 7000 видах рекламної продукції.

У 1947 році адвокат Морріс Перкін розробив систему для реєстрації планів ділових зустрічей – «Day-Timer». Вона містила засоби повідомлень про майбутні події. Система виконувала функцію щоденника, де можливо було планувати час, а також відмічати виконану роботу. Цю схему можна віднести до прототипів сучасних CRM-систем. З 1952 року «Day-Timer» набула широкого застосування. У 1960 році розробка досягла Великобританії і Канади.

Ще ближче до комп'ютерних технологій сьогодення наблизився Арнольд Нустадтер, винахідник «Relodex». Це була картотека, що обертається на 360 градусів, яка до 70-их років була найбільш вживаним засобом для запису ділових контактів, зустрічей [25].

Одночасно з цією подією починається епоха комп'ютерів. Але через те, що машинний час залишався досить дорогим, більшості компаній довелося обмежуватися такими засобами як «Day-Timer» і «Relodex».

На початку 80-их років кількість CRM-систем було вкрай мало, але становлення комп'ютерної техніки дозволило знизити вартість обчислень. У 1987 році Пет Салліван заснував Contact Software International і SalesLogic Corporation і випустив першу комерційну комп'ютерну програму для управління контактами, що отримала назву «ACT!». Ця програма дозволяла торговцям спостерігати за розвитком взаємовідносин з клієнтами, обробляти і аналізувати інформацію про ці взаємини.

Абсолютно нову якість термін «CRM-система» придбав у середині 90-х років. Під CRM-системою стали розуміти наскрізну автоматизацію

клієнтоорієнтованих технологій продажів. Сам термін «CRM» вперше був використаний Siebel Systems, для того, щоб відобразити специфіку цього типу корпоративних програмних продуктів [25].

В окремому витку взаємин із замовником ці системи займалися періодом від першого контакту з покупцем до остаточного рішення укладення угоди. Подивимося на них пильніше:

- управління різними маркетинговими заходами, охоплюючи повну інформацію про подію, цільову аудиторію, вимір всіх витрат, оцінку ефективності;
- ведення бази даних клієнтів, починаючи від проявили перший інтерес до компанії до постійних замовників;
- документування всього процесу роботи з клієнтами;
- засоби аналізу перспективності роботи з клієнтами. З появою мереж, ці інформаційні системи вирости і стали системами автоматизації діяльності всіляких відділів організації.

Наступним етапом розвитку в даному напрямку стало поява «повних» CRM-систем, здатних автоматизувати всю діяльність компанії в усьому широкому спектрі взаємовідносин з клієнтами [26].

Концепція CRM-системи. Концепція CRM може бути визначена як бізнес-стратегія фірми, спрямована на клієнтів і вимагає взаємоузгоджених дій від усіх співробітників фірми, а також процесів і технологій зведення і становлення відносин із замовниками з метою збільшення прибутку. Основу для CRM концепції складає індивідуальний підхід до будь-якого клієнта організації, а також збір всієї доступної інформації і даних про них, для додання продукції максимальної споживчої цінності і надання бажаного покупцем рівня передпродажного і післяпродажного обслуговування. Іншими словами, CRM концепція спрямована не прямо на нарощування обсягу продажів, а на те, щоб цей позитивний ефект досягається шляхом вдосконалення і зміцнення відносин з покупцями для збільшення їх задоволеності продукцією і обслуговуванням.

Роль інформаційних технологій в реалізації концепції CRM зводиться до

дієвого застосування всіх каналів зв'язку з покупцями і замовниками для збору, зберігання, обробки і аналізу різних отриманих даних. На базі зібраних даних, наприклад, таких як, історія покупок або індивідуальні переваги клієнтів, проводиться прогнозування поведінки покупців, визначення факторів, які будуть орієнтувати компанію до підвищення рівня залучення і утримання клієнтів, а також їх класифікація з метою першочергового задоволення запитів найбільш прибуткових клієнтів і цілого ряду інших завдань.

CRM-система, що являє собою набір програмних модулів, повинна містити засоби:

- автоматизації територіально розподілених продажів.
- оформлення замовлень і виставляння рахунків онлайн.
- ведення електронних каталогів продукції.
- аналітичної обробки даних про клієнтів.
- ведення маркетингових досліджень [22].

Виділяють два основних напрямки діяльності CRM-систем: автоматизацію продажів і клієнтське обслуговування. До функцій першого напрямку відносять:

- управління контактами: підтримку інформації про клієнта і історії взаємодії, включаючи інформацію про періодичність, види та обсяги купленої продукції;
- управління діяльністю: календар ділової активності регіональних торгових представників;
- управління зв'язком: наявність надійних інформаційних каналів зв'язку;
- прогнозування: складання прогнозного плану продажів на основі власних даних і даних маркетингових досліджень спеціалізованих компаній;
- управління можливостями: управління факторами залучення потенційних клієнтів;
- управління замовленнями: отримання оперативної інформації про наявність товарів на складі і організація їх доставки або оформлення

замовлення на виробництво вимагається продукції;

- управління документацією: розробка і впровадження необхідних форм звітів, інформаційних і рекламних матеріалів;
- аналіз продажів: збір, відображення і аналітична обробка даних про продажі;
- зберігання інформації про альтернативні продукти та їх цінах;
- енциклопедія маркетингу: наявність оновлюваної інформації про продукцію, ціни, рекламних заходах, результати досліджень, відомості про конкурентів і їх продукції.

До клієнтського обслуговування відносять:

- управління обробкою звернень клієнтів: автоматизована обробка запитів, збір відгуків клієнтів про рівень обслуговування, якість продукції та нових до неї вимог;
- управління сервісом: реєстрація даних, витрат і часу, пов'язаних з обслуговуванням клієнта, надання продавцям перевірених рішень з створеної і поповнюється бази знань;
- оперативне інформаційне обслуговування клієнтів: надання інформації про нові моделі продукції, відповіді на питання, реєстрація та обробка виникаючих проблем [23].

Очевидно, можна помітити, що одним з найбільш значущих чинників успіху впровадження CRM-систем вважається можливість організації швидко і практично відразу відгукуватися на зміни вимог замовників і виконувати заявки відповідно до нових критеріїв угод. Для успішного здійснення таких завдань виробнича діяльність підприємства повинна бути керованою і строго планованою. У зв'язку з цим рекомендовано впровадження CRM-системи проводити надалі або одночасно з впровадженням систем класу MRP або ERP.

Поняття «CRM-система». CRM-система – корпоративна інформаційна система, що служить для вдосконалення обслуговування клієнтів за допомогою використання методу збереження інформації про клієнтів та історію взаємин з

ними, встановлення і вдосконалення протікання бізнес-процесів на основі збереженої інформації і подальшої оцінки її ефективності. Термін CRM на українську мову можна перекласти як «управління взаємовідносинами з клієнтами». Даний термін досить міцно засів в системі корпоративних комерційних процедур дуже великої кількості фірм в світі. Говорячи про термін CRM, варто розкрити ключові моменти, які він має на увазі:

1. Наявність єдиного сховища інформації, звідки в будь-який момент часу можна отримати всі відомості про взаємодію з клієнтом.
2. Сінхронізованність управління множинними каналами взаємодії (мається на увазі існування організаційних процедур, які встановлюють правила щодо використання цієї системи і інформації в кожному підрозділі компанії).
3. Постійний аналіз зібраної інформації про роботу з клієнтом і прийняття відповідних організаційних рішень. Такий підхід до справи передбачає, що при будь-якій взаємодії з клієнтом, співробітнику будь-якого каналу організації доступна вся інформація про всіх взаєминах з клієнтом і рішення про подальшу роботу приймається на її основі [24].

Так як CRM-система є Web-додатком, то для її роботи обов'язково потрібно Web-сервер і система управління базами даних (СКБД). На робочому місці клієнта ніякого додатково програмного забезпечення, крім як стандартного браузера, встановлювати не потрібно. Зв'язок елементів принципу функціонування з інформаційною системою представлена на малюнку 1.3.

Ідеологічну основу функціонування CRM-системи можна уявити, як дві бази даних, які обслуговують всі етапи взаємини з замовниками. У якості першої БД виступає MySQL, де міститься інформація про всі проведені операції, з якими не потрібно проводити онлайн роботу, а друга база даних являє собою сервер для онлайн роботи з безліччю клієнтів. З її допомогою здійснюється бронювання місць та прийом замовлень.

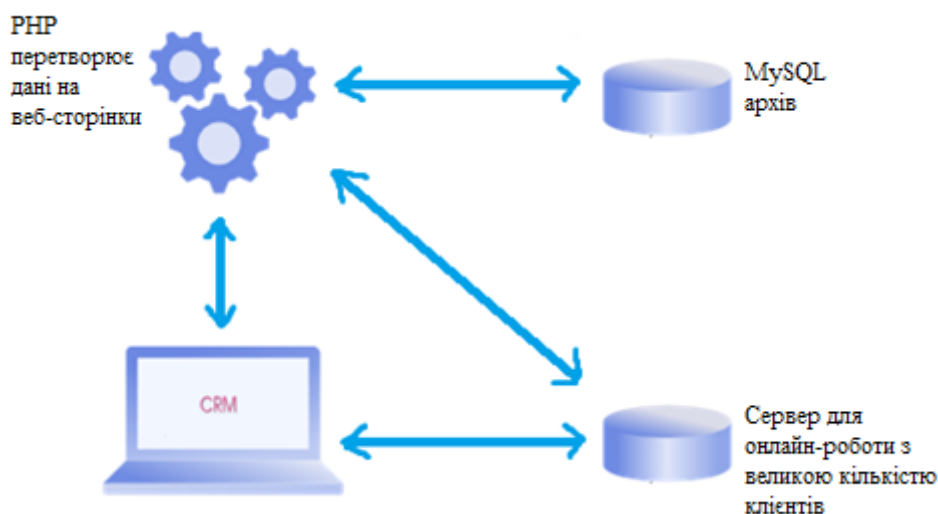


Рис. 1.3. Зв'язок елементів функціонування з CRM

Джерело: [24]

Реалізація клієнт-серверної взаємодії означає, що, як для зовнішніх, так і внутрішніх, по відношенню до компанії, користувачів весь доступ до інформації, яка зберігається в архівній базі даних, здійснюється за допомогою веб-браузера. Присутні дві складові в аналітичній частині функціоналу CRM-сервера: СУБД для зберігання, а також базової обробки інформації та інструменти OLAP – розробка методів для обробки інформації, що включає формування і динамічну публікацію звітів і документів. Застосовується фахівцями для максимально швидкої обробки складних запитів до бази даних і для аналізу даних в онлайн режимі. Найбільше використання OLAP знаходить в продуктах для бізнес-планування та сховищах даних [24].

CRM-система реалізована у вигляді веб-додатків, що дозволяє працювати з нею на будь-якій платформі, в тому числі і з мобільних пристроїв. Робоче місце може бути, як на одному комп'ютері, так і на кількох. CRM-система не має залежності від ресурсів, тому для стабільної роботи інформаційної системи досить потужності звичайного комп'ютера або ноутбука. Цикл інформаційних процесів, що протікають в CRM, представлений на рис. 1.5.

Велика кількість CRM-систем народилося з систем, які автоматизували певні процеси взаємодії з клієнтами. Багато, з нині існуючих CRM – це нащадки

систем SFA, SMS і CSS Раніше CRM-системи використовувалися як системи для автоматизації сервісних служб і т.д. Однак, в середині нульових років CRM-системи отримали всі зазначені можливості по обробці інформації.

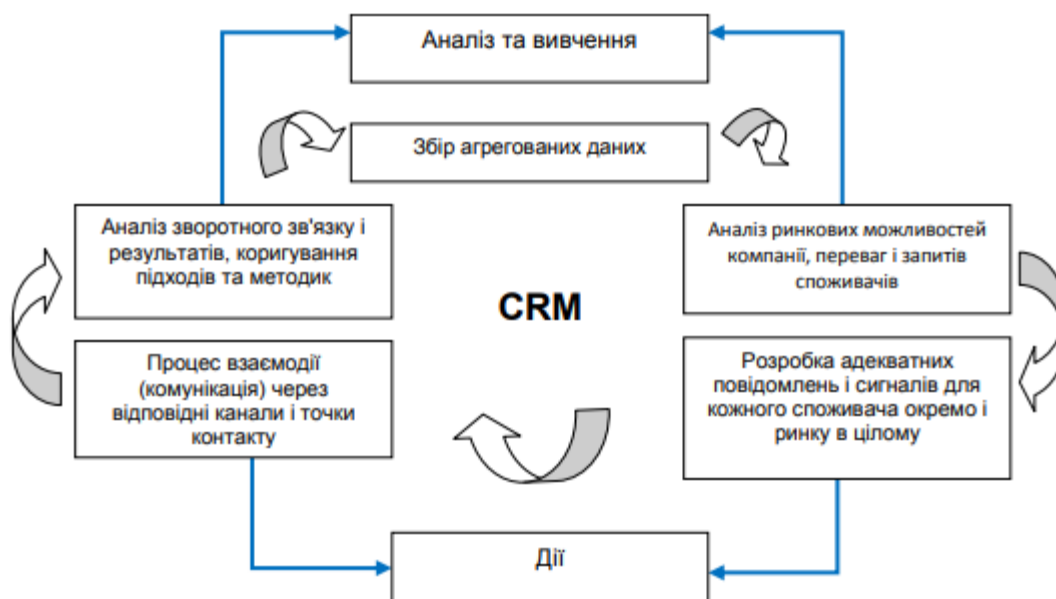


Рис. 1.5 Класифікація CRM-систем

Джерело: [24]

Існує дуже велика кількість класифікацій CRM-систем. Найпопулярнішою на сьогоднішній день класифікації залишається поділ сучасних CRM за рівнями обробки інформації і завданням, які вирішують організації в ході взаємодії з клієнтами:

- оперативний CRM
- аналітичний CRM
- колабораційних CRM

Оперативна CRM – це рівень, на якому відбувається автоматизація оперативних процедур виконавців і керівників. Забезпечується реєстрація та оперативний доступ до первинної інформації щодо подій, процесів, проектам, контактам і т.д. Інформаційні системи цього рівня одержали назву CRM-систем. До цього рівня відносяться фронт-офісні системи автоматизації маркетингу, продажів і сервісу. Системи інтеграції фронт-офісних і облікових підсистем; власне, облікові системи, що зберігають і обробляють фінансову інформацію

про клієнтів. Досить подивитися перелік основних можливостей CRM цього класу:

- Збір, зберігання, класифікація найрізноманітнішої інформації про клієнта.
- Формалізація і підтримка всіх основних бізнес-процесів взаємодії з клієнтом. Це можуть бути процеси укладення договорів, реєстрації замовлення клієнта, продаж, групове сповіщення клієнтів по різних каналах зв'язку і т.п. Сюди ж спалить відноситися і call-центр. Обов'язковою частиною підтримки таких процесів є і інформація про етап процесу (проміжній точці). Наприклад, проведені переговори, клієнт отримав договір для підписання і т.п.
- Функції планування і контролю завдань, пов'язаних з обслуговуванням клієнтів.
- Підтримка маркетингових функцій (анкетування та опитування клієнтів, збір інформації про ціни конкурентів та ін., аналіз рекламної компанії) [23].

Цей перелік можна і продовжити, але головна думка бачиться зрозумілою: цей клас систем призначений для повсякденної оперативної роботи з клієнтами, організованої максимально ефективно. Як правило, такі системи орієнтовані на докладний збір даних, але не на їх аналіз. Споживачами результатів автоматизації даного рівня є безпосередні виконавці – співробітники відділів, які працюють з клієнтами: маркетологи, менеджери з продажу, секретарі, керівники відповідних лінійних підрозділів, комерційний директорат, служба сервісної підтримки. Важливо відзначити той факт, що подібні системи забезпечують надійну інтеграцію між окремими підсистемами.

Аналітична CRM – це рівень автоматизації управлінських процесів, пов'язаних з глибоким аналізом даних про клієнтську базу компанії.

Інформаційні системи цього рівня – це системи організації сховища даних, а також оперативного та статистичного аналізу бази даних клієнтів. Такі системи подають звітність за первинними даними і глибокий аналіз отриманої інформації. Споживачі продуктів автоматизації рівня аналітичного CRM є керівники, які займаються стратегічним управлінням компанії [22].

Виділимо основні критерії, за якими CRM систему можна віднести до

класу аналітичних:

- В першу чергу, це аналіз продажів в самих різних розрізах.
- Аналіз асортименту (наприклад, на основі даних про продажі).
- Аналіз системи ціноутворення, в тому числі і аналіз конкурентного середовища.
- Невід'ємною частиною буде тісна інтеграція з обліковою системою.
- Аналіз товарних залишків (потреба в закупівлі, неліквіди, терміни зберігання та ін.).
- Функції прогнозування продажів.
- Класифікація та сегментація клієнтів (виявлення найбільш цікавих, своєчасне запобігання відходу клієнта до конкурентам і ін.) [22].

У список завдань, які вирішуються за допомогою даного CRM, входять синхронізація даних і пошук їх статистичних закономірностей для створення найбільш ефективної стратегії маркетингу, продажів і обслуговування клієнтів. Вимагає великого обсягу напрацьованих статистичних даних, якісного інструменту для аналізу даних, а також хорошою інтеграції систем.

Але варто зауважити, що аналітичний CRM не так поширений ніж оперативний. Його основи стикаються з концепціями Data Warehousing, Data mining, тому постачальники систем в цих областях активно просувають і репозиціонірують свої системи як системи Аналітичного CRM (наприклад, SAS). Дані, які генеруються подібними системами успішно використовуються маркетинговими відділами, а також можуть бути представлені клієнту.

Але ніхто не виключає комбінацію двох вищеописаних систем. Нова система отримала назву CRM для управління компаніями. Вони дозволяють виділяти цільові групи клієнтів, а також підтримувати з ними довгострокову зв'язок за допомогою розсилки повідомлень рекламного характеру. Для цього зазвичай задіяні такі канали: традиційна та електронна пошта, телефонний зв'язок, SMS. Системи виконують функції зберігання та обробки отриманих даних після проведення подібних акцій. Надалі створюється статистична база даних.

Колабораційний CRM (англ. Collaboration – співпраця; спільні, узгоджені

дії) – даний рівень є нішею, де відбувається автоматизація тісної взаємодії з клієнтами по різних каналах зв'язку (телефон, особистий контакт, електронні канали). Цей шар інформаційних систем може складатися і веб-порталу, системи електронної пошти, call-центру, системи обліку і планування контактів. За допомогою таких систем встановлюються більш тісний контакт з клієнтом, в результаті якого він може вплинути на деякі процеси безпосередньо в самій організації. Для цього створюються умови безперешкодного доступу клієнта до внутрішнім процесам організації. Цими умовами можуть стати проведення опитувань, для зміни якості продукції або порядку обслуговування, створення Web-сторінок для відстеження клієнтами стану замовлення, повідомлення по SMS про проведені транзакції по банківському рахунку, можливість для клієнта самостійно скомплектувати і замовити в онлайн, наприклад, автомобіль або комп'ютер з доступних блоків і опцій і ін.

Споживачі результату автоматизації цього рівня є ті ж співробітники, що і в шарі оперативного CRM.

Систем, які підтримували б колабораційних CRM, практично не можна зустріти на ринку, в тому числі тому, що колабораційних процес в більшості випадків суто індивідуальний і повинен автоматизуватися за рахунок надзвичайно гнучкою CRM-системи. Крім того, така інформаційна система повинна в своїй основі містити найдешевші і відкриті технології зниження витрат на побудову інтерфейсу між компаніями і клієнтами.

Керування продажами. При тісній взаємодії з кожним клієнтом, компанія може виявити найбільш вигідні для них угоди, тим самим збільшивши собі прибуток. Ефективне управління грошовими потоками неможливе без CRM, оскільки ці системи дозволяють з точністю прогнозувати ймовірність укладання угод, а також збільшити її. Зниження витрат досягається відходом від рутинних маніпуляцій, на які співробітники витрачають багато часу. Відносно персоналу знижується теку- честь кадрів. Кожен співробітник може зіставити результат своєї діяльності з роботою колеги. Це дає можливість перейняти цінний досвід при- потягу клієнтів.

Управління маркетингом. За рахунок системи планування і аналізу у

компанії з'являється можливість вести спрямований маркетинг. Рекламні кампанії проводяться з урахуванням клієнтської вибірки.

Управління сервісом і Call-центри (системи з обробки скарг від абонентів, фіксація і подальша робота зі зверненнями клієнтів). Рутинні операції автоматизуються, за рахунок цього поліпшується процес контролю проходження замовлень, знижуються незаплановані витрати. За допомогою системи можна поліпшити якість сервісу, а, отже, підвищити лояльність клієнта. Будь-який замовник, звернувшись один раз і отримавши відмінне обслуговування, захоче повернутися, щоб продовжити співпрацю з компанією.

Однак найбільш затребувані CRM-системи, які забезпечують всі ці функціональні можливості. В останні роки в світі набула широкого поширення модель продажів CRM-систем On-demand (англ. «За запитом») (або Software As A Service (SaaS) - англ. «Забезпечення, як послуга») [22].

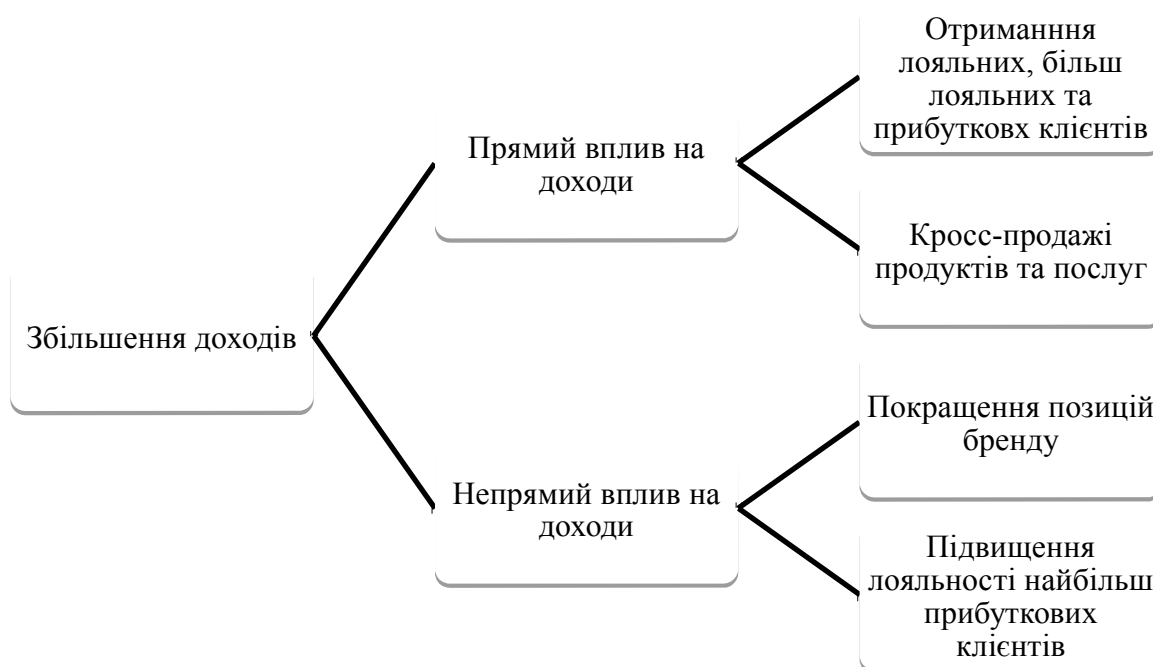
Існують як позитивні, так і негативні ефекти від впровадження CRM-системи.

Найчастіше вигода від впровадження CRM сприймається людьми, які займають керівні посади, на рівні здорового глузду. Очевидно, що такі позитивні фактори, як, наприклад, утримання клієнтів, зрозумілі навіть неспеціалісту. Складнощі з винесенням оцінки ефективності впровадження CRM-системи з'являються при спробі точно визначити відношення між вкладеними інвестиціями і отриманої віддачею (Return on investments, ROI), оскільки не існує ніякої унікальної формули, яка могла б допомогти з винесенням даної оцінки.

Сьогодні вже відомо, що ефективність інформаційної системи визначається її наповненням та якістю реалізації. Іншими словами – правильністю структур і організацією процесів або, кажучи по-іншому, результат впровадження CRM-рішення залежить від якості побудованої бізнес-моделі. У той же час на практиці впровадження CRM в більшості випадків реалізується як *автоматизація* наявних процесів при вже існуючому персоналі. Якщо якість бізнес-моделі при цьому влаштовує, то такий підхід цілком усвідомлений. В цьому випадку можна починати говорити про ефекти від

впровадження: зростання продуктивності персоналу, підвищення швидкості обслуговування, виключення втрат і дублювання вже існуючої інформації. Тут оцінюється віддача від покупки прикладної CRM і її впровадження, враховуючи проходять в організації процеси. Тому можна сказати, що при впровадженні CRM-системи, як програмного продукту для автоматизації процесів, компанії отримують прямі ефекти категорії зниження витрат і деякі непрямі ефекти, одержувані через підтримку існуючої бізнес-моделі.

Різні джерела (META Group, Gartner Group, ISM і ін.) Виділяють наступні основні категорії ефектів від впровадження CRM, що представлені на малюнку 1.6.



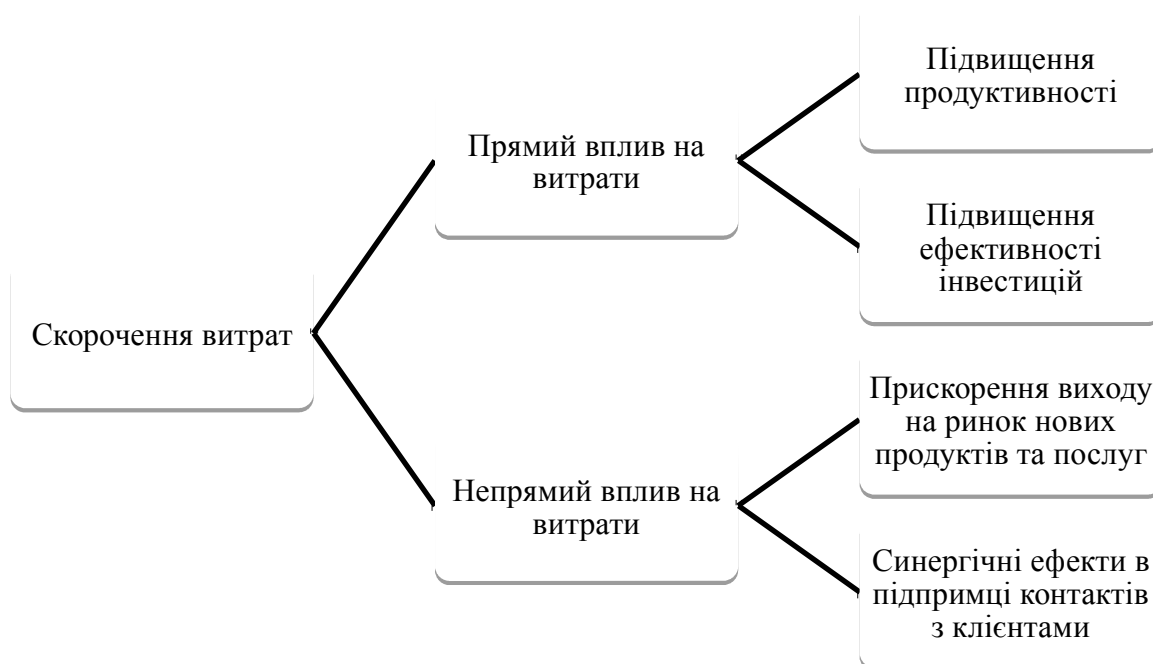


Рис. 1.6. Основні категорії ефектів від впровадження CRM

Джерело: [26]

Дана схема досить докладно відображає основні категорії ефектів, які отримує компанія. Однак, вона не враховує неявні, на перший погляд, ефекти такі як зниження ризиків. Для повноти класифікації будемо говорити і про ефекти зниження (або збільшення) ризиків від впровадження CRM.

Можливість прямої оцінки одержуваного результату і їх природа розрізняються. З цієї точки зору нас будуть цікавити категорії прямих і непрямих економічних ефектів.

Отже, розділимо економічні ефекти на три умовні категорії:

- 1) прямі економічні ефекти;
- 2) непрямі економічні ефекти;
- 3) ефекти зниження ризиків.

Прямі економічні ефекти.

До даної категорії зазвичай відносять ефекти прямої дії, від яких залежить дохід організації. Наприклад, сегментація клієнтів, вибір каналів і оптимальної ланцюжка просування, оптимізація організаційної структури, створення системи мотивації персоналу і т.д. В результаті впровадження CRM-системи будуть з'являтися короткострокові і довгострокові ефекти такі як, зростання продажів за рахунок фокусування на вигідних клієнтів, а також підвищення

доходів організації за рахунок більш прибуткових сегментів.

Непрямі економічні ефекти - корпоративні ефекти, які складно визначити прямим розрахунком і тому вони представляють особливу важливість для акціонерів компанії. Можливі ефекти можна уявити на рисунку 1.7:

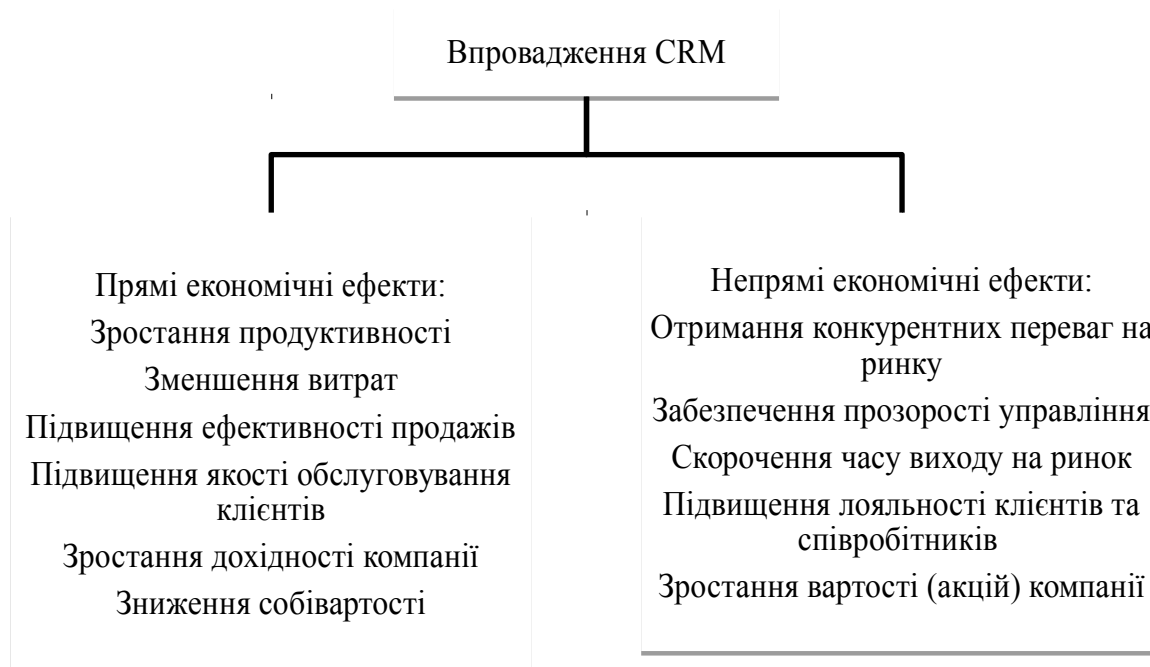


Рис. 1.7. Ефекти від впровадження CRM

Джерело: [26]

Наприклад, до цих ефектів можна віднести зростання вартості акцій на біржі шляхом збільшення ступеня прозорості процесів, підвищення ступеня керованості. Це основний момент для залучення нових акціонерів.

Зниження ризиків. Сюди відносяться ефекти, які служать для запобігання негативного впливу деяких факторів на розвиток організації. У таблиці 1 описані основні ризики, які знижуються шляхом впровадження CRM-рішень.

Основні підходи до оцінки економічного ефекту від впровадження CRM. Для оцінки ефекту від впровадження CRM має можливість бути застосований метод аналізу декількох головних характеристик до і згодом (а ще в ході) змін.

Таблиця 1.1. Основні ризики використання CRM-системи

Зміни	Ризики, поява яких знижується
-------	-------------------------------

Сегментація клієнтів	Ризик втрати найбільш дохідних / прибуткових клієнтів
Вибір каналів і оптимальної ланцюжка просування	Ризик погіршення відносин з партнерами, ризик недонесення споживчої цінності до клієнтів
Оптимізація організаційної структури	Ризик зниження гнучкості організації, ризик погіршення відносин з клієнтами
Створення нової системи мотивації персоналу	Ризик діяльності персоналу на противагу загальним цілям компанії
підготовка персоналу	Ризик зниження мотивації персоналу, ризик погіршення відносин з клієнтами
Створення єдиної бази даних, бази знань	Ризик погіршення відносин з клієнтами
Автоматизація бізнес-процесів і автоматизація обробки контактів і запитів, створення системи самообслуговування	Ризик зниження продуктивності, ефективності процесів

Джерело: [26]

Це ті вимірювання, в розрізі яких фірма стане в подальшому розцінювати ефективність власних відносин з покупцями. Деякі з даних характеристик можуть бути віднесені більшістю фірм ще до початку плану. Вибирається деяка кількість властивих для фірми характеристик, наприклад:

- відсоток резонансу ймовірних покупців на рекламні відозви (реакція аудиторії);
- приріст нових клієнтів (норма повернення);
- ціна покупки;
- кількість вдалих угод;
- тривалість циклу продажів;
- середній час укладення типових задач сервісною службою і т.д.

Характеристики як правило з'єднуються за групами бізнес-процесів або ж підсистем CRM. Феномен формалізованої оцінки продуктивності впровадження CRM полягає в тому, що необхідні нефінансові дані з періодів до впровадження CRM-системи, а дані ці може допомогти зібрати тільки CRM-система. Так, можливо просто провести оцінку сухого залишку – підйом прибутку фірми в різні періоди часу. Але викликано це впровадженням CRM рішення. Для відповіді на це питання треба вміти розбирати структуру клієнтської бази,

ефективність роботи менеджерів, підйом відданості клієнтської бази і багато чого іншого, власне, що можливо створювати з підтримкою самої CRM-системи. В наслідок цього для отримання обґрунтованої оцінки підібрані характеристики (як у природному, так і вартісної формі) відслідковуються вже у міру реорганізації належних процесів і впровадження компонентів інформаційної системи. Так само є можливість порівняння вираження ефектів від реорганізації в грошовій формі і належних витрат для оцінки терміну окупності вкладень в інформаційну CRM-систему.

Зовсім інша проблема в оцінці продуктивності: для будь-якої певної фірми ті або ж інші фінансові ефекти від впровадження рішення CRM мають свій вплив. Не маючи готових інструментів, майже всі виділяють орієнтовні оцінки з великим розкидом. Наприклад, «відсоток утримання покупців зріс на 5-10%, власне, що послужило приросту вигоди на 20-30%, автоматизація маси ручних операцій практично подвоїла продуктивність персоналу» та інші схожі. Всі ці оцінки, отримані з практики, ще й несуть з собою цінність.

Оцінити ефект від впровадження можна шляхом реалізації на базі певної моделі бізнесу. По суті, дана модель повинна бути розроблена ще на початковому етапі при підготовці впровадження CRM-системи. Пізніше ця модель буде працювати в якості еталону, який верифікує досягнення характеристик, які закладені в ній [26].

Недоліки впровадження CRM. Складність впровадження нових CRM-рішень лякає багато компаній, які зацікавлені в їх використанні, і це не дивно, тому що будь-який керівник підприємства бажає отримати від інновацій тільки вигоду. Звичайно ж за час появи CRM-систем, вже з'явилися загальні прийоми і методи, за допомогою яких можна досягти успіху від впровадження CRM, але якщо використовувати їх без врахування певних умов, то можна нанести тільки більше шкоди, ніж користі.

Якщо все ж таки процес впровадження технології CRM успішно розвивається і постає питання про придбання засобів автоматизації, то існують деякі загальні критерії, які доцільно брати до уваги при виборі таких засобів. До основних можна віднести:

1. Термін впровадження.
2. Складність.
3. Гнучкість.
4. Безпека.
5. Архітектура і багатство клієнтської бази.
6. Масштабованість.
7. Можливість інтеграції, якої існує два типи: 1) бізнес: між каналами, підрозділами, функціями і т.д. 2) технічна: стандарти, підтримка інтеграції бази даних, експлуатація інтернет засобів.
8. Підтримка засобів зв'язку.
9. Проста у використанні і функціональні можливості. Якщо систему зроблять незручною для використання, то проект буде приречений на провал.

Тому важливо зробити систему зручною, пояснити переваги нововведень і провести навчання персоналу. Кожна компанія має свої власні очікування і уявлення, а також, відповідно, вимоги до майбутньої CRM-системи. Саме тому не може бути однакового рішення для всіх відразу. Питання слід вирішувати індивідуально. Наступною складністю після вибору системи для компанії стане питання впровадження. Тут є свої підводні камені. Ось деякі з них:

1. Користувачі (недостатня кваліфікація продавців, технічних фахівців, диспетчерів).
2. Неформалізовані бізнес-процеси.
3. Швидкість зміни методів ведення взаємин з клієнтами.
4. Непередбачуване вплив зовнішніх чинників (політика).
5. Розвиток засобів зв'язку.
6. Неадекватне фінансування.

Способи зниження ризиків:

1. Сформувати повноцінну команду, що складається із залучених в процес впровадження власних керівників і фахівців і сторонніх консультантів.

2. Двічі оцінювати ціну і час на проект - найбільш оптимістична і найбільш песимістична оцінки.
3. Використовувати теорію ймовірності для оцінок.
4. Оцінювати проект на підставі аналогій.
5. Оцінювати проект по максимуму.
6. Коригувати оцінки проекту в міру впровадження.
7. Розбити проект на окремі складові і реалізовувати його по частинах.
8. Перевіряти всі ключові технічні рішення в пілотних проектах [27].

Майбутнє CRM-систем. Якщо кожна компанія відповідно до концепції CRM-систем повинна бути повністю відкрита до своїх клієнтів і замовникам, але тоді до кого вона повертається зворотною стороною? Виходить знайти тільки одна відповідь – до постачальника. Всі організації прекрасно розуміють, що вони можуть запропонувати своїм клієнтам лише те, що набувають у постачальника. Тому нові системи Supply Chain (ланцюжки постачальників) розвиваються паралельно CRM-систем практично з тією ж швидкістю. Якщо об'єднати ці два інноваційних рішення, то виходить якась ідеальна система, що автоматизує всі взаємини компанії. Такі системи називають *ERM.CRM + SupplierRM = EnterpriseRM* Інший шлях розвитку, за яким пішли практично всі постачальники ERP – це розширення таких систем CRM функціональністю. *ERP + CRM = IRP (Intelligence Resource Planning)*.

Можна багато говорити про можливості інтеграції CRM-систем, про нові шляхи розвитку стратегії, але головне – не забувати, для чого все це робиться, чи не виплеснути разом з теорією Замовника. Можна забути формули, але пам'ятати про те, що добробут компанії залежить від її Замовників, треба завжди [28].

Висновки до розділу 1

У першому розділі було розглянуто дефініцію управлінських технологій. Управлінська технологія – це регламент виконання процесу управління, який обумовлює порядок прийняття управлінських рішень і визначає найефективніші методи та інструменти їх впровадження на практиці.

Типи управлінських технологій можуть різнитись та бути по-різному ефективними для організацій, що відрізняються організаційно-правовою формою, складністю внутрішніх процесів, чисельністю працівників.

Впровадження нових управлінських технологій, як правило, здійснюється на підставі проектів. В результаті проектування нової управлінської технології необхідно: визначити склад і структуру колективу виконавців, сформулювати мету діяльності цього колективу, описати правила роботи людей і підрозділів, навчити їх цим правилам. Інноваційна діяльність характеризується достатньою широтою і різноманітністю об'єктів, що досліджуються; при цьому вона має загальні функції незалежно від галузевої специфіки, але істотно відрізняється від традиційної виробничої і господарської діяльності.

Незалежно від вибраної управлінської технології, має місце налаштування її активної роботи з урахуванням зазначених вище факторів. Для цього можуть бути використані такі методології, які дозволять максимально гнучко, якісно та швидко реалізовувати управлінську технологію: Kaizen, Agile, 6 Sigma, Lean, Kanban, PRINCE2.

Однією з найпопулярніших та найважливіших управлінських технологій підприємства є CRM-система. Концепція CRM може бути визначена як бізнес-стратегія фірми, спрямована на клієнтів і вимагає взаємоузгоджених дій від усіх співробітників фірми, а також процесів і технологій зведення і становлення відносин із замовниками з метою збільшення прибутку. Основу для CRM концепції складає індивідуальний підхід до будь-якого клієнта організації, а також збір всієї доступної інформації і даних про них, для додання продукції максимальної споживчої цінності і надання бажаного покупцем рівня передпродажного і післяпродажного обслуговування. Роль інформаційних технологій в реалізації концепції CRM зводиться до дієвого застосування всіх каналів зв'язку з покупцями і замовниками для збору, зберігання, обробки і аналізу різних отриманих даних. На базі зібраних даних, наприклад, таких як, історія покупок або індивідуальні переваги клієнтів, проводиться прогнозування поведінки покупців, визначення факторів, які будуть орієнтувати

компанію до підвищення рівня залучення і утримання клієнтів, а також їх класифікація з метою першочергового задоволення запитів найбільш прибуткових клієнтів і цілого ряду інших завдань.

Впровадження CRM-системи як інноваційної управлінської технології дозволяє отримати прямі та непрямі економічні ефекти, а також ефекти зниження ризиків.

До прямих економічних ефектів необхідно віднести: зростання продуктивності, зменшення витрат, підвищення ефективності продажів, підвищення якості обслуговування клієнтів, зростання дохідності компанії, зниження собівартості. До непрямих економічних ефектів відносяться: отримання конкурентних переваг на ринку, забезпечення прозорості управління, скорочення часу виходу на ринок, підвищення лояльності клієнтів та співробітників, зростання вартості (акцій) компанії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ЗАСТОСУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРЕКОРО»

2.1. Основна характеристика та тенденції розвитку інноваційної діяльності на підприємстві ТОВ «ПРЕКОРО»

Загальні відомості про підприємство. ТОВ «ПРЕКОРО» – ІТ-компанія, що працює на українському ринку з 2014 року. Основна спеціалізація підприємства – розробка програмного забезпечення для налаштування процесу щодо забезпечення контролю витрат та закупівель у малому та середнього бізнесі.

Підприємство працює як із українськими клієнтами, так із закордонними, серед яких – малі та середні підприємства США, Канади, Італії, Німеччини, Румунії та ін. ТОВ «ПРЕКОРО» надає хмарне програмне забезпечення власної розробки, а також консультативні послуги щодо налагодження внутрішнього процесу витрат та закупівель. Завдяки простій моделі реалізації програмного забезпечення – продажу місячного доступу для 1 користувача хмарного програмного забезпечення – підприємство не має прив'язки до локації, в якій знаходиться, та обслуговує 73 іноземних клієнти.

Серед розробок для реалізації у ТОВ «ПРЕКОРО» існує лише один продукт –Ресого, розроблений для підприємств малого та середнього бізнесу, а саме від 1 до 200 співробітників. Даний продукт допомагає налаштувати послідовний бізнес-процес організації витрат та закупівель. Орієнтований на прямі закупівлі, тобто закупівлі, які використовуються в основній діяльності підприємства та від яких залежить життєздатність підприємства.

Основні споживачі. Основними споживачами є підприємства малого та середнього бізнесу. В користуванні продуктом «Ресого» найчастіше беруть участь представники фінансового та закупівельного відділів підприємства.

Клієнти. Серед постійних клієнтів ТОВ «ПРЕКОРО» фігурують переважно міжнародні та локальні підприємства. Клієнти представлені у багатьох галузях: виробництві, інформаційно-технічній, ритейлі, дистрибуції, фармацевтичній, харчовій та ін. У клієнтів є постійний доступ до служби підтримки.

Основні постачальники. Для ведення основної діяльності, підприємство використовує комп'ютерне обладнання та застосовує програмне забезпечення. Основними постачальниками є Atlassian, Microsoft та Apple.

Наявність виробничих приміщень. Вся робота щодо розробки продукції підприємства відбувається в офісному приміщенні в м.Київ. Підприємство не має виробничих потужностей.

Світовий ринок корпоративного програмного забезпечення складається з декількох напрямків програмного забезпечення. Такими напрямками є:

- управління ризиками та платежами;
- управління ланцюгом постачання;
- управління ресурсами підприємства;
- автоматизація електронного дизайну;
- робота колл-центрів;
- використання комерційних серверів;
- управління взаєминами з клієнтами;
- управління фінансами;
- управління життєвим циклом продукту;
- управління людськими ресурсами та ін.

Часткою усіх вищеперерахованих складових світового ринку є електронні закупівлі. Світовий ринок корпоративного програмного забезпечення має капіталізацію в 145,2 мільярди доларів, і 4,26 % від нього займають електронні закупівлі. На рисунку 2.1 детально відображено складові світового корпоративного програмного забезпечення та їх частки у загальному обсязі.

Під електронними закупівлями (ePurchasing) розуміють впровадження повного внутрішнього процесу закупівель за допомогою програмного забезпечення. Таке впровадження завжди допомагає отримати максимальний контроль та прозорість усіх закупівель підприємства, адже неконтрольований процес закупівель та роботи з постачальниками підприємства може призвести до збільшення ціни закупівель, дублюванню поставок, прострочок платежів та інших факторів, що негативно впливають на основну діяльність підприємства.

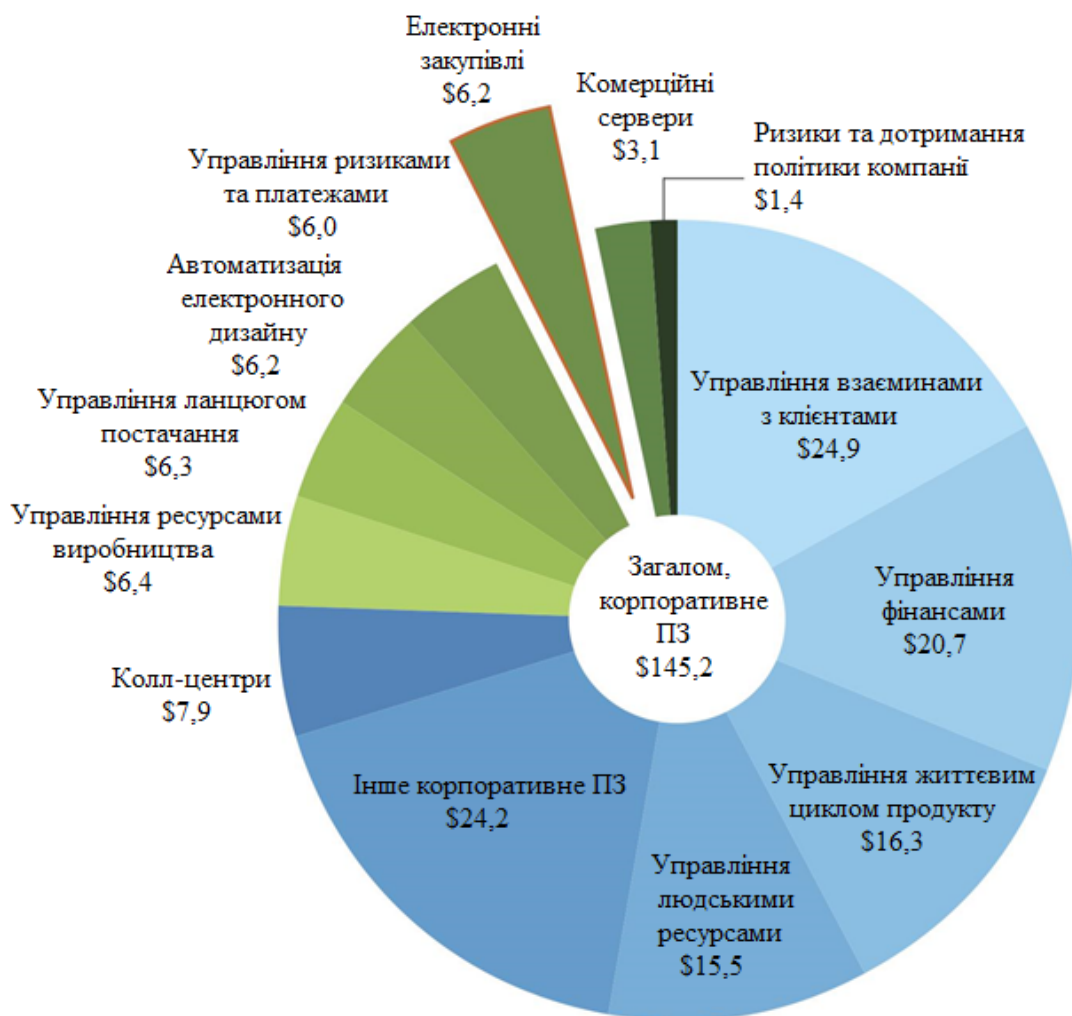


Рис.2.1. Світовий ринок корпоративного програмного забезпечення та доля електронних ПЗ з електронних закупівель в ньому, мільярдів доларів США

Джерело: складено автором на основі [36]

Підприємства, що прагнуть до покращення своєї основної діяльності, розуміють важливість удосконалення процесу закупівель за допомогою автоматизації та оптимізації процесів. На рисунку 2.2 зображено щорічне зростання ринку програмного забезпечення щодо електронних закупівель за останні роки.

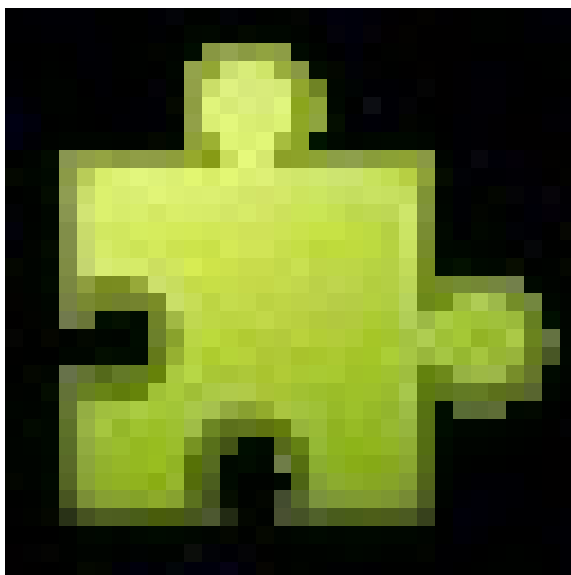


Рис. 2.2. Загальний об'єм ринку програмного забезпечення електронних закупівель, мільярдів доларів США

Джерело: Складено автором на основі [36]

За даними авторитетної та незалежної дослідницької компанії Forrester, найбільшим ринком програмного забезпечення щодо електронних закупівель є Америка. На другому місці – Європа, Близький Схід та Африка. Найменшу долю ринку має Азія (рис. 2.3).

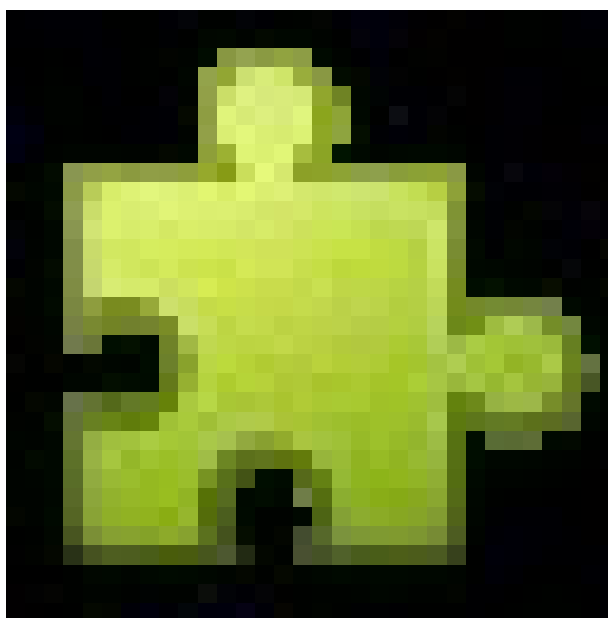
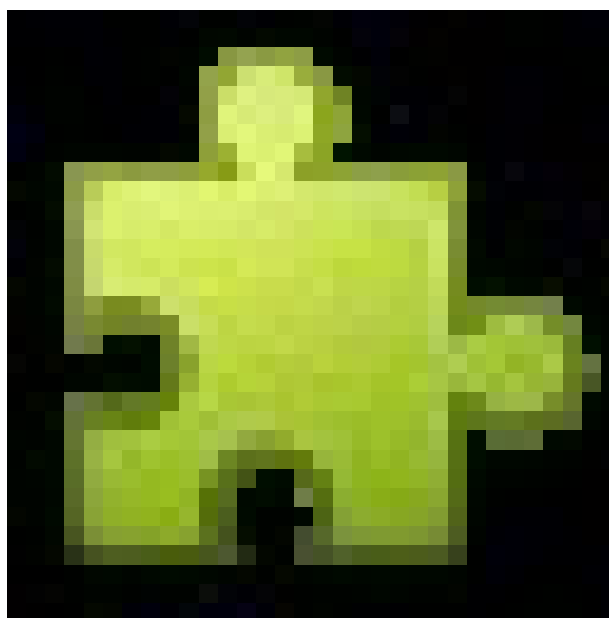


Рис.2.3. Розмежування прибутку усіх постачальників програмного забезпечення за географічними ознаками, мільярдів доларів США

Джерело: складено автором на основі [36]

Нажаль, даних українського ринку програмного забезпечення з електронних закупівель немає. Результати аналізу підприємства показали, що програмні продукти ТОВ «ПРЕКОРО» мають ризик бути незатребуваними на українському ринку через його несформованість. Компанія не має прямих конкурентів, процес продажу продукту нестандартизований – сучасні українські підприємства часто не мають подібних систем оптимізації процесу закупівель. За словами Живоловича А. А., генерального директора ТОВ «ПРЕКОРО», лише 28% з 1000 українських підприємств, з якими мала можливість спілкуватися підприємство, або розуміють важливість, або вже мають реалізоване рішення.

Тенденція використання програмного забезпечення (далі – ПЗ) з електронних закупівель показує, що найпопулярнішим є метод щомісячної підписки за користування таким продуктом (рис. 2.4) . В цьому є й переваги: підприємству-клієнту не потрібно платити одразу велику суму за впровадження програмного забезпечення і він має можливість закінчити співпрацю з постачальником продукту у будь-який момент.



**Рис.2.4. Методи використання ПЗ з електронних закупівель,
мільярдів доларів США**

Джерело: складено автором на основі [36]

В дослідженні ринку ПЗ з електронних закупівель прийняли участь 118 підприємств з усього світу, прибуток від продажів яких в 2015 році складає 6,812 мільярдів доларів. ПЗ з електронних закупівель необхідно опціонально розмежувати на декілька основних складників:

- процес електронних закупівель;
- електронне постачання;
- управління договорами (продаж);
- управління договорами (купівля);
- аналіз витрат;
- електронна оплата рахунків;
- закупівля послуг;
- база постачальників;
- управління ризиками та ефективністю роботи постачальників.

За даними незалежного дослідницького агентства Gartner, світовий ринок корпоративного програмного забезпечення в 2019 році сягатиме 201 мільярд доларів США [<http://www.cbonline.com/news/enterprise-it/software/enterprise-application-software-market-to-hit-200bn-by-2019-280815-4658088>]

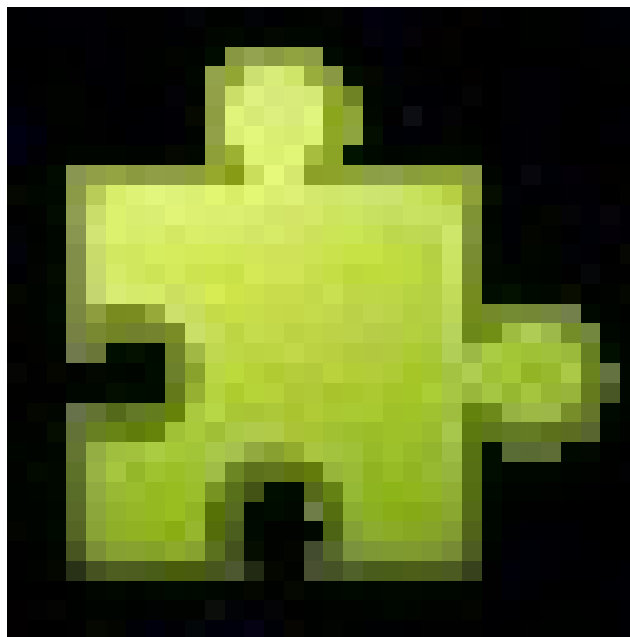


Рис.2.5. Об'єм ринку систем для закупівель, млн дол. США

Джерело: [47]

У 2017 році 10 найбільших постачальників програмного забезпечення для закупівель склали майже 56% світового ринку закупівель, який виріс на 2% і досяг майже 5 млрд. доларів за ліцензію, обслуговування та надходження до передплати.

Минулого року SAP очолила ринок з 23% володіння ринком та 1,1 млрд. доларів за ліцензію на закупівлю, послуги з обслуговування та передплати. У 2016 році Oracle став номером 2 на ринку закупівель, а потім IBM, Coupa Software та Infor у цьому порядку. У 2015 році SAP був № 1, а потім Oracle, IBM, Infor і Mercateo (рис 2.6).

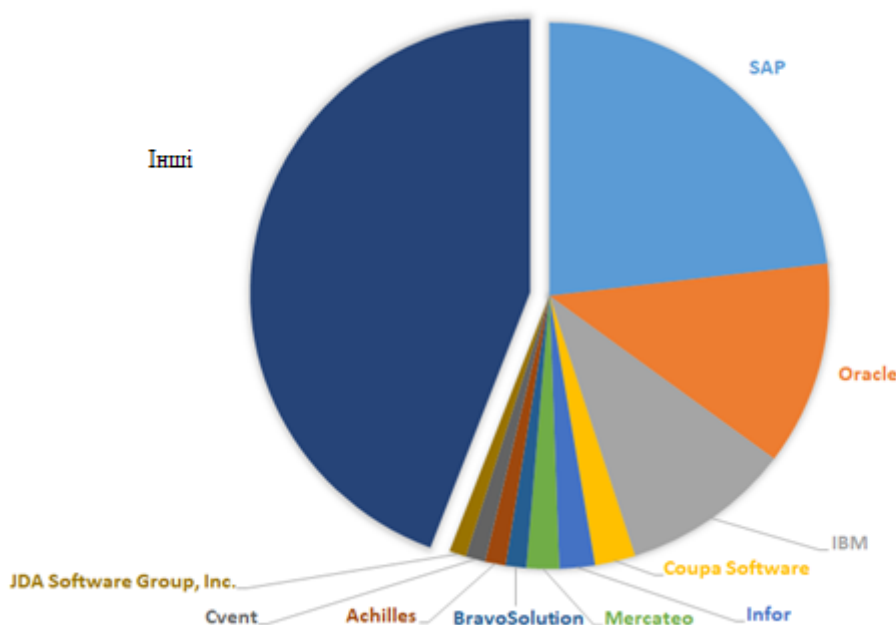


Рис. 2.6. Питома вага найбільших світових постачальників ПЗ для закупівель.

Джерело: [47]

Конкуренти. Основними конкурентами ТОВ «ПРЕКОРО» є такі підприємства як Procurement express, Coupa та Procurify.

Проведемо порівняльний аналіз підприємств-конкурентів та ТОВ «ПРЕКОРО» за основними характеристиками їх програмних продуктів (табл.2.1).

Таблиця 2.1. Порівняння основних характеристик програмних продуктів підприємств-конкурентів та ТОВ «ПРЕКОРО»

Категорії та основні характеристики	Precoro	Procurement express	Coupa	Procurify
Цільовий ринок				
Початкова ціна	29 доларів США на місяць за одного користувача	89 доларів США на місяць за 1-5 користувачів	289 доларів США на місяць за 1-5 користувачів	999 доларів США на місяць незалежно від кількості користувачів
Доступний масштаб цін	так	так	так	так
Вартість підтримки	входить у вартість	входить у вартість	від 119 доларів США на місяць	входить у вартість
Особливості				
Управління бюджетом	так	так	так	так
Управління контрактами	так	ні	ні	так
Управління даними	так	так	ні	так
Управління замовленням на придбання	так	так	так	так
Управління каталогом	так	ні	так	ні
Отримання товарів	так	так	так	так
Запити та схвалення	так	так	так	так
Управління постачальниками	так	так	так	так
Підтримка клієнтів				
Підтримка 24/7	ні, лише 18/7	ні	ні	Лише у преміум пакеті
База знань	так	так	немає інформації	так
Відео уроки	так	так	немає інформації	так
Онлайн чат	так	так	так	так
Успіх клієнта				
Виділений менеджер успіху клієнтів	так	ні, тільки для підприємства	немає інформації	немає інформації
Особисто	так	ні, тільки для підприємства	немає інформації	так
Вебінари	ні	ні	ні	так
Документація	так	так	так	так

Джерело: [Складено автором]

Закупівлі охоплюють додатки, призначені для придбання матеріалів (прямих або непрямих, сирі, в процесі або завершені, в результаті або втілення в бізнес-процес конкретного ланцюжка постачання продукту або на підтримку виконання послуги) та послуги (бізнес або професійний)

Інші функції включають управління контрактами, електронну мережу, пробивання, джерела та рейтинг постачальників, щоб оптимізувати загальні бізнес-процеси управління відносинами з постачальниками. Витрати на придбання програм є основним учасником ринку планування ресурсів підприємства, як частина нашої оцінки на ринку.

Відкриття постачальників та управління взаємовідносинами в поєднанні з мережевим маркетингом, підвищують ефективність закупівельних операцій.

ТОВ «ПРЕКОРО» є інноваційним підприємством, так як розробляє та реалізовує інноваційний продукт по автоматизації внутрішніх процесів закупівель. Оскільки кількість працівників у компанії невелика, компанія практично не має бюрократії та швидко й ефективно впроваджує інноваційні методи, інструменти та принципи, що допомагають досягати кращих результатів.

Підприємство має в своїй організаційній структурі такі підрозділи:

- маркетинг;
- продажі;
- розробка продукту;
- підтримка клієнтів;
- фінанси.

Сьогодні, підприємство використовує такі інструменти інноваційної діяльності:

- інноваційні інформаційні технології
- інноваційні методи управління
- інноваційна кадрова політика
- розвиток ініціативи на впровадження своїх проектів працівниками.

Детальніше розглянемо передумови та результати впровадження інноваційних систем (таблиця 2.2.).

Таб.2.2. Передумови впровадження інструментів інноваційної діяльності

Назва	Передумови впровадження	Спосіб впровадження	Приклад використання
Інноваційні інформаційні технології (для розробки продукту)	Ручний спосіб планування розробки, прострочена реалізація продуктів	Використання інноваційного ПЗ для автоматизації планування	Імплементація інструментів Asana, Confluence
Інноваційні інформаційні технології (внутрішнього використання)	Використання Excel таблиць не дозволяє ефективно взаємодіяти кожному відділу	Вибір та застосування спеціалізований систем для фінансів, продажів, бухгалтерії	Імплементація інструментів 1С для фінансів, Hubspot для продажів
Інноваційні методи управління	Складність у плануванні стратегічних та операційних задач, неефективний спосіб управління командою	Коучинг та забезпечення усіх рівні	Впровадження методологій Agile та Scrum

Джерело: [Складено автором]

Основними передумовами до підтримки інноваційної діяльності є підвищення ефективності відділів підприємства, що веде до збільшення прибутковості, та необхідність тримати позиції у конкурентній боротьбі, адже підприємство конкурує з компаніями з США, Канади та Європи.

Процес впровадження інновацій у ТОВ «ПРЕКОРО» побудований на основі раціонального вирішення проблем. Товариство, оцінюючи результати та ключові індикатори ефективності від кварталу до кварталу, може відзвітувати про пониження ефективності, втрату прибутку чи збільшення кількості працівників за сталими об'ємами роботи. В такому випадку, необхідно

ідентифікувати проблему та відділ, в котрому виникла проблема, назначити відповідального та поставити очікуваний строк реалізації проблеми.

На рисунку 2.7 зображено стандартний процес впровадження інноваційних рішень (методологій, інформаційних систем чи інструментів кадрової політики).

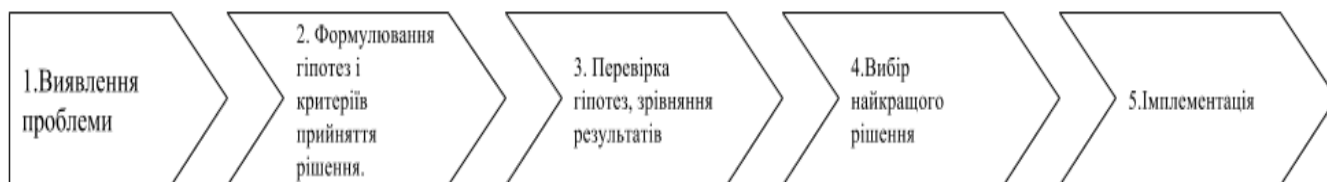


Рис. 2.7. Процес впровадження інновацій у ТОВ «ПРЕКОРО»

Джерело: [Складено автором]

Для розуміння тенденцій розвитку інноваційної діяльності на підприємстві, необхідно розглянути кожний важливий відділ в межах розуміння складнощів та проблем, з якими вони зіштовхнулися, та процесом їх вирішення на прикладі застосування інноваційних інструментів.

В табл.2.3. відображено процес впровадження інновації на основі існуючого принципу раціонального вирішення проблеми на прикладі трьох етапів.

Кожен з етапів являється поступовим вирішенням однієї проблеми. Новий етап покращення та впровадження інновацій відбувається через перегляд попередніх показників ефективності та пошук нових способів підняти ефективність відділу. Таким чином, підприємство забезпечує децентралізований поступовий процес покращення діяльності ТОВ «ПРЕКОРО».

Як видно за таблиці, стандартний процес завжди може бути модернізований та покращений за допомогою використання новітніх методів та способів.

Таблиця 2.3. Процес впровадження інновацій у ТОВ «ПРЕКОРО»

Проблема	Етап вирішення №1	Етап вирішення №2	Етап вирішення №3
Відділ продажів			
Відсутність бази даних для ведення інформації про існуючих та потенціальних клієнтів	Ведення інформації в Excel	Впровадження CRM-системи	Автоматизація елементарних завдань для менеджера з продажів для підвищення ефективності роботи (дзвінки з CRM-системи, заповнення CRM-системи, отримання листів у CRM-систему)
Складний процес підключення клієнтів через те, що кожен менеджер повинен виконувати повний цикл роботи	Розділення функцій	Автоматизація рутинної роботи	Скорочення циклу на старт роботи нових співробітників за рахунок розробки новітньої академії для нових працівників
Відділ підтримки			
Ведення підтримки клієнтів та вирішення вхідних питань	Використання email-підтримки	Впровадження ticket-системи	Автоматизування чат-системи та база знань
Вирішення термінових питань клієнтів по телефону	Найм працівників для підтримки по телефону	Введення ключових показників ефективності, скорочення штату	Впровадження онлайн-чату на головній сторінці вебсайту
Маркетинг			
Маленька кількість клієнтів	Відсутність маркетингу, використання методу прямих продажів	Онлайн-маркетинг (PPC), використання нішових каналів для пошуку клієнтів	Account-based marketing, у поєднанні з потужною аналітикою відділу продажів
Невідомий бренд як продукту та як роботодавця	Публікації платних статей на локальних ресурсах	Купівля статей на зарубіжних сайтах, побудова партнерських відносин з компаніями з суміжних областей діяльності	Розробка нового дизайну, бренду, позиціонування, єдиної стилістики, випуск прес-релізів

Продовження таблиці 2.3.

Розробка			
Складнощі з пріорітезацією завдань	Відсутність взаємодії з відділом продажів та відділом маркетингу	Отримання пріоритетів від відділів продажів та маркетингу	Автоматичне планування на основі скорингової системи оцінки завдань
Команда затримує виконання більшості задач з розробки	Відсутність принципів та методів планування	Планування задач у взаємодії з прожект менеджерами, використання діаграм Ганта	Впровадження методологій Agile та Scrum як методів ефективної розробки та взаємодії в команді

Джерело: [Складено автором]

2.2. Дослідження практики управлінських технологій на підприємстві

Управлінські технології у ТОВ «ПРЕКОРО» зумовлені інноваційними процесами, тому необхідно дослідити інноваційну діяльність підприємства.

Важливо деталізувати ключові показники інноваційної діяльності:

- внутрішніми науково-дослідними розробками є творча діяльність, яка здійснюється власними силами з метою збільшення обсягу знань для розробки нових і вдосконалених продуктів та процесів);
- зовнішніми науково-дослідними розробками є науково-дослідні розробки, виконані іншими підприємствами та придбані ТОВ «ПРЕКОРО»;
- придбанням машин, обладнання та програмного забезпечення є придбання передового машинного обладнання й комп'ютерного машинного та програмного забезпечення для створення нових або суттєво вдосконалених продуктів та процесів;
- придбанням зовнішніх знань є купівля або ліцензування патентів та незапатентованих винаходів, ноу-хау, а також інших видів знань в інших підприємствах чи організаціях для розробки нових або суттєво вдосконалених продуктів та процесів);
- навчальною підготовкою для інноваційної діяльності є внутрішнє або зовнішнє навчання персоналу саме для розробки та/або впровадження нових або суттєво вдосконалених продуктів та процесів;

- ринковим запровадження інновацій є діяльність щодо ринкового впровадження нових або суттєво вдосконалених товарів та послуг підприємств, включно з маркетинговими дослідженнями та рекламною компанією;
- проектами є заходи з розробки, поліпшення або зміни форми, або вигляду нових чи істотно поліпшених товарів або послуг;
- до категорії «Інше» відносяться інші види діяльності для запровадження нових або суттєво вдосконалених продуктів та процесів, таких як техніко-економічні обґрунтування, технічне оснащення, організація виробництва тощо [1].

ТОВ «ПРЕКОРО» функціонує на основі інноваційної бізнес-моделі SaaS. SaaS розшифровується як software as a service - програмне забезпечення як послуга. SaaS - це модель надання ліцензії на програмне забезпечення за передплатою. Найчастіше таке ПО - це хмарне рішення, тобто що знаходиться на серверах в Інтернеті.

Користувач отримує доступ до сервісу через браузер або по API. При цьому його підтримкою цілком займається постачальник послуги. Спрощено кажучи, модель SaaS це коли клієнт працює з готовим рішенням онлайн. Оплачує доступ і максимально швидко отримує на руки готовий інструмент.

SaaS-сервіс – це єдине програмне ядро, яке надається в користування клієнтам. Доступ до системи вони отримують через мережу і можуть змінювати налаштування на свій розсуд. Обслуговуванням сервісу цілком займається провайдер послуги, а користувач тільки працює в ній.

Популярність цієї моделі щорічно зростає. Тільки в минулому році ринок SaaS збільшився на 21,7%. За прогнозами експертів, така тенденція збережеться і в найближчі роки. Це й не дивно, адже так користувачі отримують в розпорядження сучасні технології практично без зусиль зі свого боку.

SaaS характеризується такими ключовими термінами:

- Робота через веб-інтерфейс. При використанні SaaS у вас на руках не буде нічого, що можна "помацати": настановних файлів, папок і документів на комп'ютері. Всі дані розміщуються на серверах постачальника послуги - в

так званому "хмарному" сховище в мережі. Ви ж отримуєте віддалений доступ до програми і можете працювати з нею в браузері з будь-якого місця на планеті, де є інтернет. У той же час, існують SaaS, які можна купити і встановити до себе на сервер.

- Плата за доступ. Схеми оплати за SaaS досить різноманітні. Спочатку розглянемо найбільш популярну. У цьому випадку користувач не набуває дорогу ліцензію ПО цілком, як при купівлі диска або при скачуванні настановних файлів. І не оплачує значну вартість розробки, як при замовленні індивідуального рішення. Він ніби бере сервіс в оренду, оплачуючи аналог абонплати за доступ до функціонала на місяць або довше. Згідно стандартній схемі, платіж буде поновлюваним, тому він ще називається підпискою. Клієнт платить за використання сервісу протягом періоду, за кількість користувачів, за число певних дій в системі і т. П. Наприклад, у випадку з CRM плата залежить від кількості співробітників, які будуть одночасно працювати з програмою. Як правило, такі сервіси вигідніше оплачувати наперед – в цьому випадку користувач отримує відчутну знижку і бонуси.

- За підтримку відповідає постачальник послуги. Головний плюс SaaS в тому, що ця модель дозволяє зосередитися на роботі, не відволікаючись на завдання, пов'язані з софтом. У випадку з традиційним ПО неполадки доводиться усувати своїми силами або запрошувати системного адміністратора. Оновлення необхідно купувати на новому диску, знову встановлювати, вирішувати проблеми з налаштуваннями та ін. У SaaS все інакше. Постачальник відповідає за настройку сервісу зі свого боку. Він же несе відповідальність за збереження даних, коректну роботу ПО і випуск оновлень. Техпідтримка сервісу вирішує будь-які питання і часто надає користувачам матеріали, навчальні роботи з рішенням.

З рисунку 2.8. можна побачити, що щорічний об'єм реалізації SaaS продуктів зростає експоненціально, що говорить про постійний зріст та можливість розширювати ринки збуту для ТОВ «ПРЕКОРО» глобально.

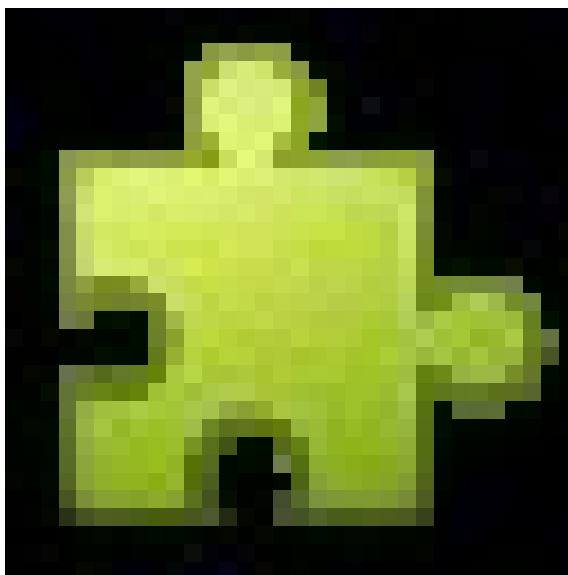


Рисунок 2.8. Загальний світовий об'єм реалізації SaaS рішень

Джерело: [48]

За даними Cisco Global Cloud Index за період 2013-2018 рр., до кінця поточного року 59% усіх процесів хмарних процесів буде доставлено як програмне забезпечення як сервіс (SaaS). Навіть хоробрим прогнозом є те, що інфраструктура як сервіс (IaaS) знизиться до 28% у порівнянні з переважним 44% у 2013 році, і лише 13% залишатимуться на робочих навантаженнях, що виконуються як Platform-as-a-Service.

Можна побачити, що компанії перетворюються на найсучасніші, виняткові потужні корпорації SaaS, і причини цього є досить зрозумілими. З більш ніж 80% додатків для своїх додатків, які розміщуються та маневруються в хмарі, компанії можуть впевнено стверджувати, що їх діяльність більше не залежить від застарілих систем. Це має абсолютний сенс для всіх, чи переваги SaaS часто призводять до серйозних фінансових заощаджень. Основними бенефіціарами, як і очікувалося, є малий і середній бізнес, який також має найкращі прогнози зростання на 2018 рік..PaaS)

Ключовими показниками ефективності SaaS бізнесу є:

1. Customer Churn. Якщо замовники є кінцевою метою, то збереження існуючих є однаково важливим. Коефіцієнт зменшення споживання клієнтів визначає, скільки ви втратили протягом певного періоду часу. Це одна з найважливіших показників для відстеження щоденної життєвої сили вашого

бізнесу. І хоча це, безумовно, реальність, відстеження може заощадити ваш бізнес від повної катастрофи.

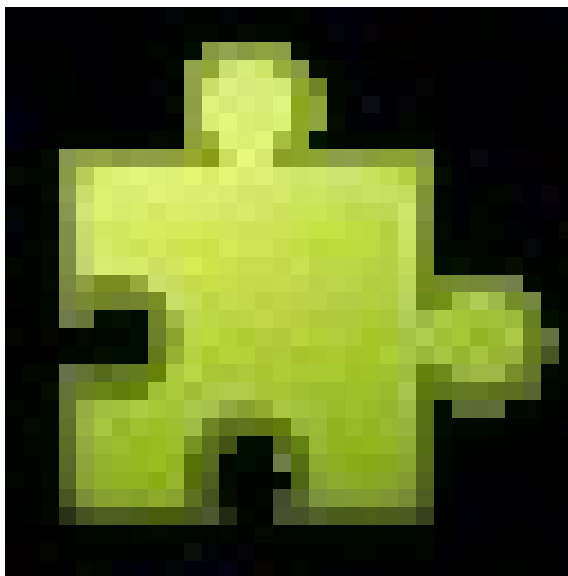


Рис. 2.9. Відсоток підприємств, що використовують SaaS рішення

Джерело: [49]

Churn може допомогти краще зрозуміти утримання клієнтів шляхом конкретного розуміння діяльності за певну дату або періоди часу.

Оскільки більшість підприємств SaaS базуються на щорічних підписах, зберігання клієнтів настільки ж важливо, як і придбання нових. Коли ви стежите за часом на щомісячній або щоквартальній основі, не забудьте копати глибше, ніж просто кількість клієнтів. Визначте особи таких загублених клієнтів, а також промисловості або щось інше унікальне, що може допомогти зрозуміти, чому вони не змогли відновити. Це може бути обережним, щоб обговорити цю інформацію через відділи, включаючи продажі, маркетинг та успіх клієнтів.

(2.1.)

$$Customer\ Churn = \frac{\text{Кількість втрачених клієнтів за період}}{\text{Загальна кількість клієнтів на початок періоду}}$$

2. Прибутковість

Важливо виміряти приріст доходу поряд із запізненням клієнтів, щоб оцінити зовнішній вплив, який деякі клієнти можуть мати над іншими. Зокрема,

якщо вартість передплати змінюється в залежності від кількості місць або користувачів, які оплачує замовник, то швидкість подачі клієнта може сильно відрізнятись від курсу обміну, якщо деякі клієнти отримують більше доходу, ніж інші.

Обов'язково вимірюйте як споживач, так і дохід, тому ви не здивовані, коли ви повідомляєте про кожен квартал або рік за загальними номерами.

3. Термін служби клієнта (CLV)

Тривалість клієнта (CLV) – це середня сума грошей, яку ваші клієнти платять під час взаємодії з вашою компанією. Метрика надає підприємствам точну характеристику їхнього зростання та може бути пояснена в три етапи:

Знайдіть коефіцієнт корисної дії для вашого клієнта, розділяючи номер 1 на вашу швидкість руху клієнтів. Наприклад, якщо ваш щомісячний коефіцієнт зміни частоти становить 1%, ставка споживання клієнта становитиме 100 ($1 / 0,01 = 100$).

Знайдіть ваш середній дохід на рахунок (ARPA), розділяючи загальний дохід на загальну кількість клієнтів. Якщо ваш дохід складав 100 000 доларів, розділіть його на 100 покупців, а ваш ARPA складатиме 1000 доларів США ($100\,000\text{ доларів США} / 100 = 1000\text{ доларів США}$) [49].

Нарешті, знайдіть свою CLV, збільшивши час життя клієнта ARPA. У цьому прикладі ваш LTV складатиме 100 000 доларів США ($1\,000 \times 100 = 100\,000\text{ доларів США}$).

CLV показує, що коштує ваш середній клієнт. І для тих, хто все ще перебуває в режимі запуску, він може відображати значення своєї компанії для інвесторів. Як згадувалося раніше, більшість підприємств SaaS працюють за моделями на основі підписки. Кожне відновлення дає ще один рік повторюваного доходу, що в кінцевому підсумку збільшує вартість життя на одного клієнта.

4. Вартість придбання клієнта (CAC)

Вартість придбання клієнта (CAC) вказує, скільки коштує придбання нових клієнтів і скільки вартості вони приносять вашому бізнесу. Коли

поєднується з CLV, ця метрика допомагає компаніям гарантувати, що їх бізнес-модель є життєздатною.

Щоб обчислити САС, поділіть загальні витрати на продаж та маркетинг (включаючи персонал) на загальну кількість нових клієнтів, які ви додаєте протягом певного часу. Наприклад, якщо ви витратите 100 000 доларів протягом місяця, і ви додали 100 нових клієнтів, ваш САС становитиме 1000 доларів США.

Закупівля клієнтів має бути основним фокусом для нових компаній. Повністю визначені ставки САК допомагають компаніям керувати своїм зростанням та точно оцінювати вартість процесу їх придбання.

(2.2.)

$$LTV = \frac{\text{Середній дохід по клієнту}}{\text{Сума відпавших клієнтів}}$$

5. Місяці для відновлення САС

Ця метрика допомагає визначити, як довго після того, як ви закрили клієнта, ви відшкодуєте загальну сукупну суму. Інакше кажучи, місяці для відновлення САС дає уявлення про те, як швидко клієнт починає генерувати рентабельність інвестицій у вашому бізнесі, і ви хочете, щоб з часом, коли ваш бізнес зростає, ця цифра зменшиться.

Щоб розрахувати цей показник, розділіть САС на продукт періодичного прибутку щомісяця (MRR) та вашої маржі (валовий дохід – вартість продажів):

(2.3.)

$$\text{Місяці для відновлення САС} = \text{САС} / \text{MRR} \times \text{GM}$$

6. Співвідношення САС-to-LTV

CLV-to-САС показує вартість життя ваших клієнтів та загальну суму, яку ви витрачаєте на придбання їх, - за єдину метрику. Цей показник відображає здоров'я вашої маркетингової програми, тому ви можете інвестувати в програми, які працюють належним чином, або змінювати кампанії, які немає.

Пошук CLV-to-CAC простий; просто порівняйте ваші CLV і CAC. Як правило, здоровий бізнес повинен мати CLV, що є, як мінімум, втричі більшим, ніж його CAC. Будь нижчий (скажімо, співвідношення 1: 1), і ви витрачаєте занадто багато грошей. Будь-який вищий (співвідношення 5: 1), і ви витрачаєте занадто мало і, можливо, втратите роботу.

Таблиця 2.4. Огляд ключових показників інноваційної бізнес-моделі ТОВ «ПРЕКОРО»

Показник	2015	2016	2017
Загальна вартість відділу продажів, тис грн	1875	3440	5313,6
Загальна кількість клієнтів	212	236	267
Вартість залучення клієнта (CAC)	8,84	14,58	19,90
Втрачені клієнти	22	24	27
Customer Churn Rate (10%)	0,104	0,103	0,100
Життєва цінність клієнта (LTV)	192,73	195,04	200,60
CAC : LTV	21,79	13,38	10,07

Джерело: [Складено автором]

Вартість залучення клієнтів в останні 3 роки зросла щорічно – на 39,3% у 2016 році, у порівнянні з 2015 роком та на 26% у 2017 році, у порівнянні з 2016 роком.

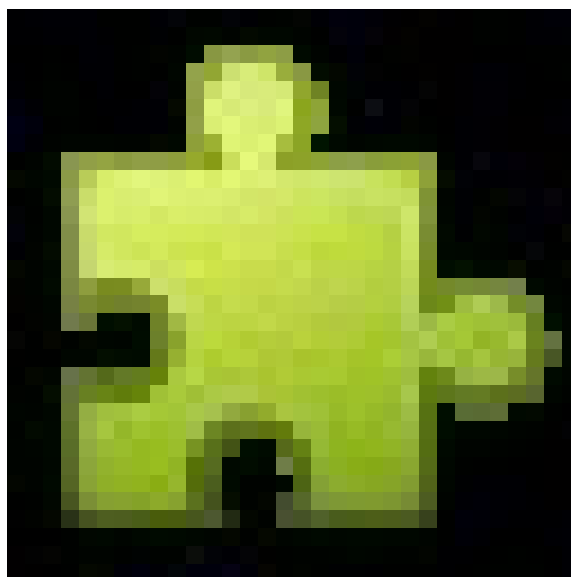


Рис. 2.10. Вартість залучення одного клієнта у ТОВ «ПРЕКОРО», тис. грн

Джерело: [Складено автором]

Життєва цінність клієнта, тобто сума коштів, які оплачує клієнт протягом всього циклу обслуговування у ТОВ «ПРЕКОРО», зменшується, що є негативним показником.

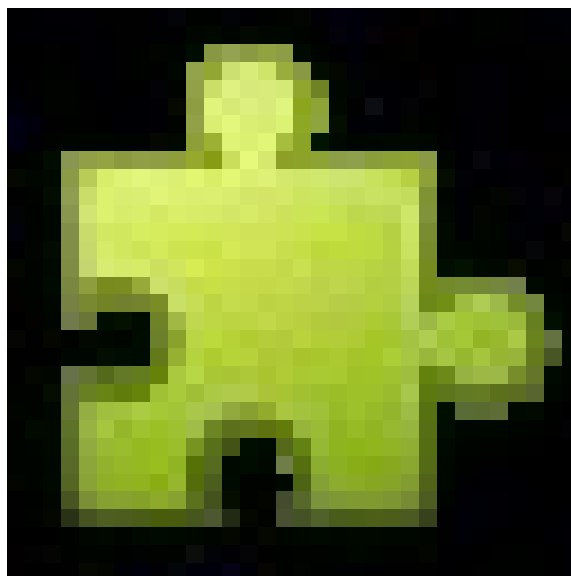


Рис. 2.11. Життєва цінність одного клієнта у ТОВ «ПРЕКОРО», тис.грн.

Джерело: [Складено автором]

Відповідно, співвідношення вартості залучення одного клієнта до життєвої цінності одного клієнта також спадала на 53% у 2017 році, у порівнянні з 2015 роком. Цей коефіцієнт не повинен сягати менше 3, адже діяльності підприємства у такому випадку, за Девідом Скоком, не буде мати сенсу та підприємство стане збитковим [50].

Фактори, що впливають на прибуток підприємства поділяються на 2 групи:

- зовнішні;
- внутрішні.

Виробничі фактори, у свою чергу, поділяють на екстенсивні (впливають на прибуток через кількісні зміни – обсяг матеріальних та фінансових ресурсів, кількість працівників) та інтенсивні – підвищення продуктивності праці, зниження матеріаломісткості продукції, підвищення оборотності активів тощо, що впливають на величину прибутку через якісні зрушення [3].

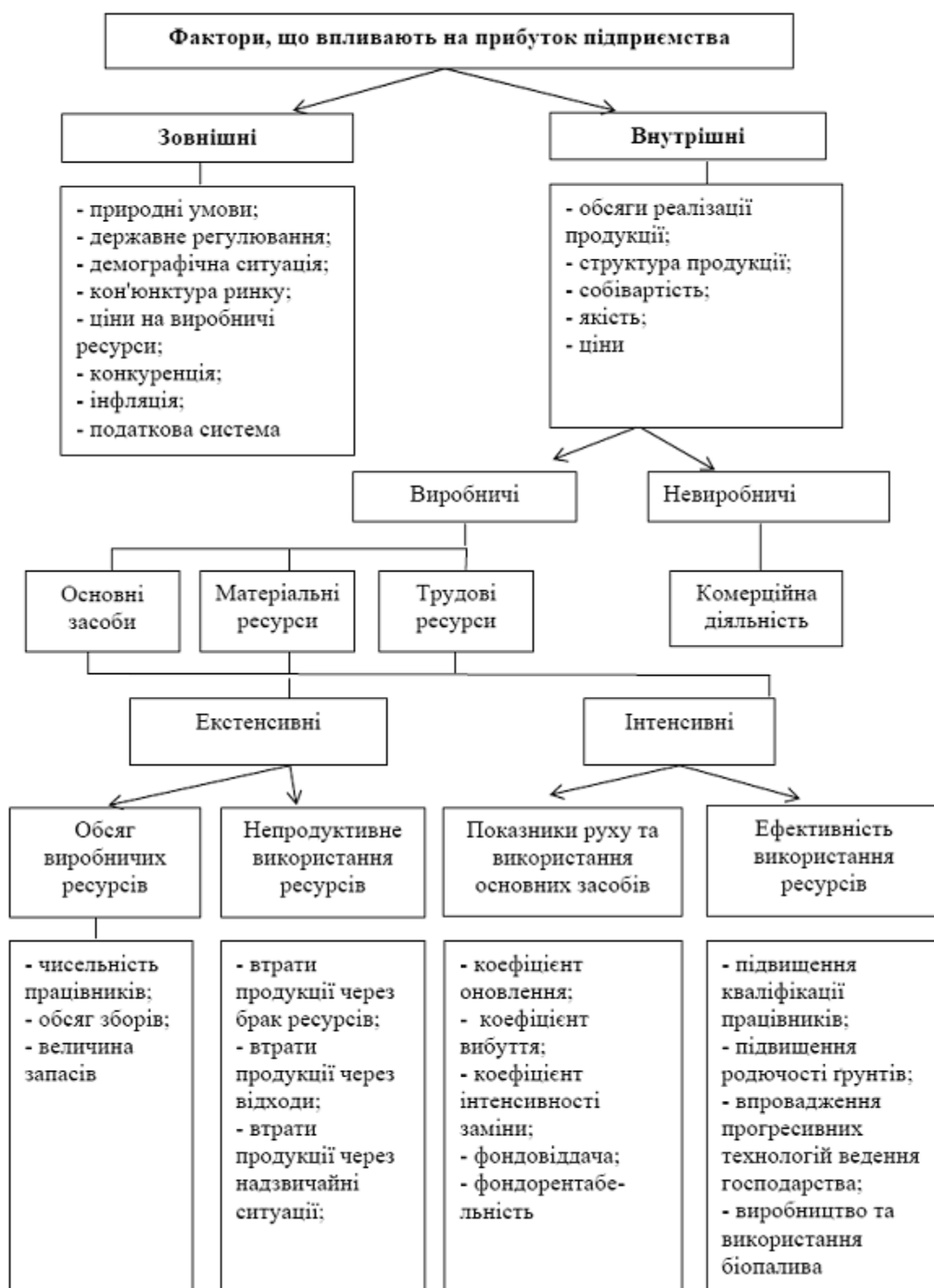


Рис. 2.12. Фактори, що впливають на прибуток підприємства

Джерело: [43]

Найбільший вплив на прибуток від реалізації продукції мають обсяги реалізації, повна собівартість, рівень цін та структура реалізованої продукції (табл. 2.5).

Таблиця 2.5. Характеристика впливу факторів на зміну прибутку від реалізації продукції

Фактор	Характеристика впливу
Обсяг реалізації окремого виду продукції	Збільшення (зменшення) обсягу реалізації прибуткової продукції викликає підвищення (зниження) розміру прибутку
Структура реалізованої продукції	При зростанні в обсягах реалізації питомої ваги низько прибуткової продукції зменшується загальна сума прибутку і, навпаки
Собівартість одиниці реалізованої продукції	Дія обернено пропорційна: збільшення собівартості знижує суму прибутку і, навпаки
Рівень цін	Дія прямо пропорційна: зростання (зниження) ціни підвищує (зменшує) суму прибутку

Джерело: [Складено автором]

На прибуток підприємства також впливає ефективність комерційного відділу, або відділу продажів. Відділ продажів являє собою колектив людей, які займаються реалізацією виготовленої продукції, в даному випадку – програмного забезпечення. Необхідно детально окреслити сучасний відділ продажів та проаналізувати ефективність за останні три роки.

Таблиця 2.6. Обсяг реалізації

Показник	2015	2016	2017
Кількість нових клієнтів	212	236	267
Середній чек з одного клієнта, тис грн	20	20	20
Обсяг реалізації, тис грн	4240	4720	5340

Джерело: [Складено автором]

З таблиці 2.6 видно, що кількість клієнтів з року в рік зростає – у 2015 році загальна кількість нових клієнтів становила 212, у 2016 році – на 24 клієнти більше, а у 2017 році – на 31 клієнта більше, ніж у 2016 році, та на 55 клієнтів більше, ніж у 2015 році, при цьому середній чек, тобто сума, яку клієнт платить за користування продуктів, не змінювалась. Отже, обсяг реалізації також зростає з року в рік, що виглядає як постійний зріст – обсяг реалізації у 2016 році зріс на 10,1%, а у 2017 році – на 11,6% у порівнянні з 2016 роком та на 20,6% у порівнянні з 2015 роком.

Проаналізуємо загальну кількість працівників у відділі продажів та загальні витрати на відділ продажів. Необхідно зазначити, що витрати на відділ продажів можна розділити на два види. Перший та основний вид витрат – це заробітня платня, другий – підтримка продажів. Під підтримкою продажів маються на увазі усі витрати на зустрічі з потенційними клієнтами, друковані матеріали, використання ресурсів відділу підтримки.

Таблиця 2.7. Співробітники відділу продажів та фонд заробітної плати

Показник	2015	2016	2017
Кількість працівників	12	15	22
Вартість одного співробітника, тис. грн	11,5	17,55	18,9
Фонд заробітної плати, тис. грн на рік	1656	3159	4989,6
Вартість підтримки продажів, тис. грн на рік	219	281	324
Загальна вартість відділу продажів, тис. грн	1875	3440	5313,6

Джерело: [Складено автором]

З таблиці 2.7 можна побачити, що кількість працівників постійно зростала – у 2016 році стало на 3 співробітника більше, або на 20%, а у 2017 році стало на 31,8% співробітників більше, ніж у 2015 році. Важливо зазначити зріст заробітньої платні, оскільки цей показник є одним з ключових у ефективності відділі продажів. У 2016 році заробітня платня зросла на 34,4%, у порівнянні з 2015 роком, а у 2017 році заробітня платня зросла на 7,14% у порівнянні з 2016 роком та на 39,15%, у порівнянні з 2015 роком. Як можна побачити з таблиці, фонд заробітної плати є ключовою статтею затрат у відділі продажів. Вартість підтримки продажів також зростала: у 2016 році вартість зросла на 22,06%, а у 2017 році зросла на 13,2%, у порівнянні з 2016 роком, та на 32,4%, у порівнянні з 2015 роком. Як можна побачити з останнього рядка таблиці – загальної вартості відділу продажів – вона постійно зростала: на 45,4% у 2016 році, на 35,2% у 2017 році у порівнянні з 2016 роком та на 64,7%, у порівнянні з 2015 роком.

Необхідно порівняти загальний обсяг реалізації з обсягом витрат на підтримку відділу продажів. Як можна побачити з графіка, вартість відділу продажів постійно зростає, що призводить до перевищення витрат за обсяг реалізації, що за результатами наступних років дасть негативний результат,

оскільки в 2017 році результат витрат майже рівняється результату обсягу реалізації.

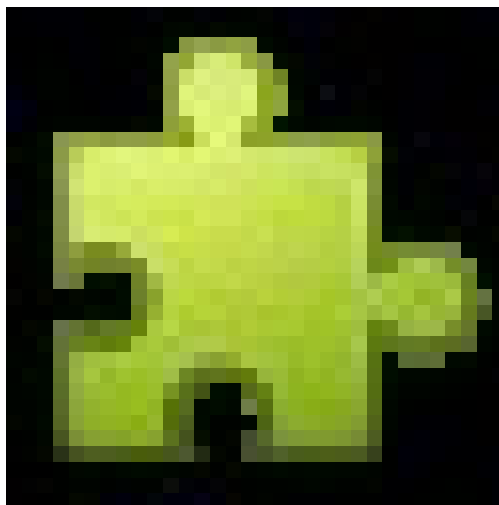


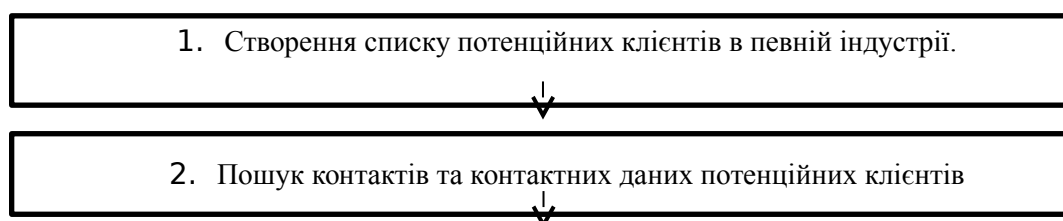
Рис. 2.10. Порівняння обсягу реалізації з загальною вартістю продажів

Джерело: [Складено автором]

Для того, щоб зрозуміти, чи проблема у зменшенні рівню доходності підприємства, необхідно проаналізувати ефективність роботи відділу продажів та зрозуміти сучасний робочий процес.

ТОВ «ПРЕКОРО» використовує електронні таблиці Excel для роботи з усіма потенційними клієнтами. Це означає, що уся база компаній, клієнтів та історія роботи з ними зберігається на комп'ютері у менеджера з продажів, який звітує перед керівником відділу продажів. Необхідно відобразити повний процес роботи менеджера з продажів.

Процес роботи менеджера з продажів повністю пояснює, як на сьогоднішній день відбувається процес роботи з потенційними клієнтами у ТОВ «ПРЕКОРО». Цей процес був започаткований на початку роботи компанії. Процес відображено на рисунку 2.11.



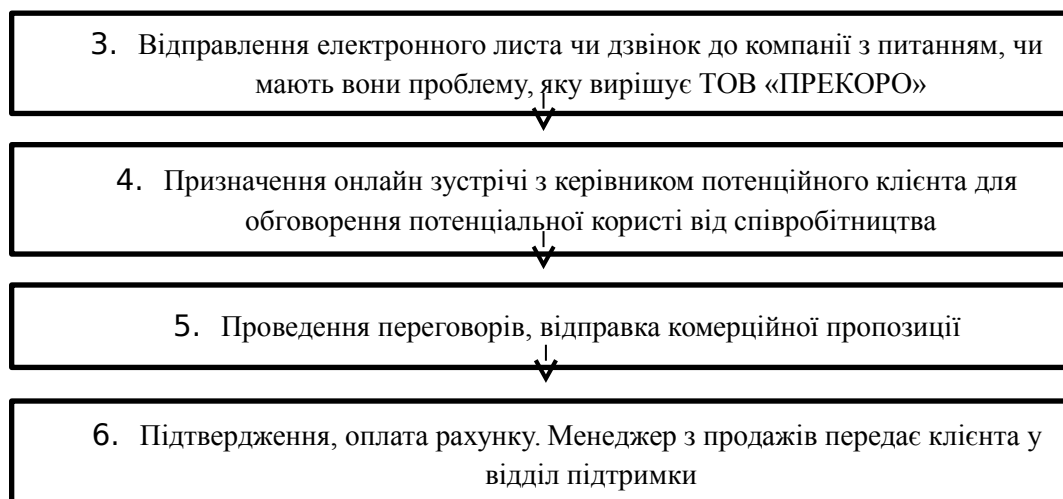


Рисунок 2.11. Процес продажів у ТОВ «ПРЕКОРО» з використанням електронних таблиць

Джерело: [Складено автором]

Детальніше опишемо поточний процес:

1. Створення списку потенційних клієнтів в певній індустрії.
 - а. Кожен менеджер з продажів відповідальний за певну індустрію, в якій він шукає клієнтів (ІТ-компанії, ритейл, виробництво, дистрибуція, юридичні послуги та ін.).
 - б. Менеджер з продажів щомісяця створює список потенційних клієнтів на наступний місяць в Excel-таблиці зі списком компаній.
2. Пошук контактів та контактних даних потенційних клієнтів.
 - а. Наступний кроком є доповнення таблиці з компаніями представниками цих компаній. Ключові особи, з якими ведуть переговори менеджери з продажів – це генеральний директор на фінансовий директор.
 - б. Менеджер з продажів використовує відкриті ресурси (наприклад, сервіс LinkedIn) для створення списку контактів.

Таблиця 2.8. Приклад заповнення таблиці пошуку контактів

Компанія	Ім'я	Прізвище	Посада	Електронна адреса
Sungard Availability Services	Андрій	Стерн	Генеральний директор	andrew.stern@sungardas.com
Sungard	Сьюзан	Лінч	Фінансовий	susan.lynch@sungardas.com

Availability Services			директор	
TEKsystems	Богдан	МакГроу	Фінансовий директор	bogdan.mcgraw@teksystems.com
ThoughtWorks	Ірина	Куміс	Фінансовий директор	iryna.cummins@thoughtworks.com
ThoughtWorks	Віктор	Павленко	Генеральний директор	viktor.pavlenko@thoughtworks.com
Ness Digital Engineering	Павло	Ломбардо	Генеральний директор	paul.lombardo@ness.com

Джерело: [Складено автором]

3. Відправлення електронного листа чи дзвінок до компанії з питанням, чи мають вони проблему, яку вирішує ТОВ «ПРЕКОРО»

а. Менеджер з продажів повинен зрозуміти, чи має потенційний клієнт проблему, яку вирішує ТОВ «ПРЕКОРО».

б. Менеджер з продажів робить дзвінок до генерального директора чи фінансового директора для того, щоб розповісти, чим займається підприємство та яку проблему вирішує, а також спитати, чи є на підприємстві наразі складності з процесом закупівель, які вирішує ТОВ «ПРЕКОРО»

с. Альтернативою дзвінка є електронний лист до директора, який є рівнозначним дзвінку.

4. Призначення онлайн зустрічі з керівником потенційного клієнта для обговорення потенціальної користі від співробітництва

а. Менеджер з продажів призначає онлайн зустріч з потенційним клієнтом, якщо він знаходиться за межами України, та зустріч у офісі, якщо він знаходиться в Україні, з метою більш детального обговорення поточних задач підприємства.

б. Результатом зустрічі має бути зацікавленість клієнта та готовність купити продукт.

5. Проведення переговорів, відправка комерційної пропозиції

а. Потенційний клієнт після зустрічі отримує комерційну пропозицію, обговорює умови з менеджером з продажів.

6. Підтвердження, оплата рахунку. Менеджер з продажів передає клієнта у відділ підтримки

а. В разі підтвердження комерційної пропозиції, менеджер з продажів відправляє рахунок на оплату та договір (за потребою клієнта).

б. Після оплати рахунку, робота менеджера з продажів завершується та він передає клієнта до відділу підтримки, в якому клієнту допомагають почати користуватись продуктом.

Переглянувши поточний процес продажів, необхідно виділити ключові показники ефективності роботи менеджера з продажів.

Ключовими показниками є:

- Кількість зроблених дзвінків;
- Кількість проведених зустрічей;
- Кількість підключених клієнтів.

Оскільки підприємство використовує електронні таблиці для ведення аналітики, неможливо чітко виокремити, яку точну кількість дзвінків, електронних листів та зустрічей зробив кожен менеджер з продажів, тому будуть використовуватися узагальнені дані з приведенням до середнього (інформація по кількості телефонних дзвінків взята з АТС (автоматизованої телефонної системи клієнта), інформація по відправленим електронним листа взята зі служби інформаційної підтримки підприємства).

Таблиця 2.9. Показники ефективності відділу продажів

Показник ефективності	2015	2016	2017
Загальна кількість контактів	28800	36000	52800
Загальна кількість дзвінків	28800	36000	52800
Загальна кількість зустрічей	1060	1180	1335
Показник конверсії з дзвінка у зустріч	3,68%	3,28%	2,53%
Загальна кількість написаних email	20160	25200	36960
Загальна кількість нових клієнтів	212	236	267
Показник конверсії із зустрічі у клієнта	20%	20%	20%

Джерело: [Складено автором]

В таблиці 2.9. відображено ключові показники ефективності відділу продажів. Слід зазначити, що кількість дзвінків, зустрічей та клієнтів зростала через підвищення кількості персоналу у відділі продажів. Показник конверсії із

зустрічі у клієнта не змінювався і залишався 20% - це означає, що кожна п'ята зустріч була результативною.

Необхідно дослідити ефективність одного менеджера з продажів протягом останні трьох років. Такі данні відображені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10. Показники ефективності одного менеджера з продажів

Показник ефективності	2015	2016	2017
Загальна кількість працівників відділу продажів	12	15	22
Кількість дзвінків, необхідна для одного створення однієї зустрічі	27	31	40
Кількість зустрічей необхідно для підключення одного клієнта	5	5	5
Кількість дзвінків, необхідна для підключення одного клієнта	136	153	198

Джерело: [Складено автором]

З таблиці 2.10. можна побачити, що кількість дзвінків для призначення однієї зустрічі чи підключення одного клієнта зростає з кожним роком – це відображає неефективність сучасного процесу. Зі збільшенням кількості співробітників, процес продажів стає все менш ефективним.

Має сенс розібратися, яка була вартість однієї зустрічі на вартість залучення одного клієнта з перспективи відділу продажів. Дана інформація відображена у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11. Вартість залучення одного клієнта, тис. грн

Показник	2015	2016	2017
Загальна вартість відділу продажів, тис грн	1875	3440	5313,6
Загальна кількість зустрічей	1060	1180	1335
Вартість однієї зустрічі, тис грн	1,77	2,92	3,98
Загальна кількість клієнтів	212	236	267
Вартість залучення одного клієнта, тис. грн	8,84	14,58	19,90

Джерело: [Складено автором]

З таблиці 2.11 можна зробити висновок, що щороку вартість однієї зустрічі росла – на 39,4% у 2016 році та на 35,2% у 2017 році, а вартість залучення одного клієнта зростає на 39,3% у 2016 році та на 26,7% у 2017 році. Це свідчить, що при подальшій роботі відділу продажів, показники ефективності будуть знижуватись, що призведе до великих фінансових втрат.

Отже, можна зробити висновок, що, хоча об'єм продажів щорічно зростає, вартість залучення клієнтів щорічно росте. У 2017 році загальний об'єм реалізації майже дорівнює сумі витрат, що показує, що 2018 рік буде збитковим для відділу продажів, якщо не внести ніяких змін.

Для чіткого розуміння поточної ситуації на підприємстві, необхідно зробити опитування експертів, що остаточно зрозуміти, над вирішення якої проблеми потрібно працювати у першу чергу.

Генеральний директор ТОВ «ПРЕКОРО», Живолович Андрій Андрійович, зазначив п'ять ключових складнощів, на його думку, які стоять зараз перед підприємством та потребують негайного вирішення. Результати опитування експертів повинні пріорі тезувати роботи над вирішення проблем.

Найбільші п'ять складнощів підприємства, на думку Живоловича А.А., наразі є:

1. Недостатня маркетингова активність підприємства.
2. Низька ефективність відділу продажів.
3. Середній рівень обслуговування службою підтримки.
4. Недостатність функціоналу програмного продукту.
5. Погане фінансування підприємства.

Живолович А. А. зазначає, що рівнозначно розподіляє вагу кожної проблеми, тому кожна із них має вагу в 0,2 бали.

Необхідно виділити групу ключових експертів підприємства – ключові керівники, які будуть виставлять оцінки та визначати пріоритетність.

Група експертів складається з:

- Керівник відділу маркетингу (експерт 1);
- Керівник відділу розробки (експерт 2);
- Керівник продукту (експерт 3);
- Керівник відділу підтримки (експерт 4);
- Керівник відділу продажів (експерт 5);
- Керівник фінансового відділу (експерт 6).

Шкала оцінки ранжується від 1 до 10, де 1 – зовсім не пріоритетне завдання, 10 – дуже пріоритетне завдання.

Виведемо результати оцінки експертів в таблицю.

Таблиця 2.12. Результати оцінки експертів

Об'єкт експертизи	Оцінка експерта					
	Керівник відділу маркетингу	Керівник відділу розробки	Керівник продукту	Керівник відділу підтримки	Керівник відділу продажів	Керівник фінансового відділу
1. Недостатня маркетингова активність підприємства	7	9	4	5	9	3
2. Низька ефективність відділу продажів	6	10	8	8	7	10
3. Середній рівень обслуговування службою підтримки	3	2	3	7	7	2
4. Недостатність функціоналу програмного продукту	10	2	6	10	6	3
5. Погане фінансування підприємства	2	3	3	4	1	1

Джерело: [Складено автором]

Перед тим, як робити висновки, має сенс розрахувати коефіцієнт конкордації, що характеризує ступінь погодженості суджень дослідників по всім напрямкам (факторам, параметрам).

(2.4.)

$$W = \frac{12 * S}{n^2(m^3 - m)}$$

Де S – сума квадратів відхилень усіх оцінок рангів кожного об'єкту експертизи від середнього значення;

n - число експертів;

m - число об'єктів експертизи.

Також, необхідно розрахувати суму рангів, середньоарифметичне число рангів та суму квадратних відхилень від середнього.

Оцінимо середньоарифметичне число рангів:

$$Q_{cp} = \frac{37+49+24+37+14}{5} = 32$$

Таблиця 2.13. Загальний результат оцінки експертів

Об'єкт експертизи	Оцінка експерта						Сума рангів	Відхилення від середнього	Квадрат відхилення
	гу Керівник відділу	си Керівник відділу	Керівник продукту	си Керівник відділу	ів Керівник відділу	нансового Керівник			
1. Недостатня маркетингова активність підприємства	7	9	4	5	9	3	37	5	25
2. Низька ефективність відділу продажів	6	10	8	8	7	10	49	17	289
3. Середній рівень обслуговування службою підтримки	3	2	3	7	7	2	24	-8	64
4. Недостатність функціоналу програмного продукту	10	2	6	10	6	3	37	5	25
5. Погане фінансування підприємства	2	3	3	4	1	1	14	-18	324

Розрахуємо суму середньоквадратичного відхилення:

$$S = 25+289+64+25+324 = 727$$

Розрахуємо коефіцієнт конкордації:

$$W = \frac{12 \cdot 630}{6^2(5^3 - 5)} = 1.75$$

Оскільки коефіцієнт конкордації >1 , можна сказати про повну погодженість суджень усіх експертів.

Отже, ключовою пріоритетною проблемою до вирішення є низька ефективність відділу продажів, що призводить до збільшення кількості витрат та зменшення рівня прибутку.

Необхідно прийняти міри для покращення ефективності та збільшення прибутку підприємства без значних фінансових капіталовкладень.

2.3. Виявлення передумов використання CRM-системи в інноваційній діяльності

Сучасний відділ продажів у ТОВ «ПРЕКОРО» функціонує за використання ручного, неавтоматизованого та малоконтролюемого процесу. У розділі 2.2. стало зрозуміло, що подальша робота відділу продажів неможлива без автоматизації та впровадження інновацій, так як витрати підприємства перевищують обсяги реалізації. За допомогою аналізу ефективності стало зрозуміло, що більша додавання більшої кількості менеджерів з продажів до процесу призводить до зменшення сукупної ефективності всього відділу.

Необхідно чітко виділити ключові проблеми, які існують при використанні електронних таблиць Excel у відділі продажів. Вони наведені у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14. Ключові проблеми, що виникають при використанні Excel, та їх наслідки

Проблема	Наслідки
Ведення бази потенційних клієнтів та їх контактів в електронних таблицях без підтримки онлайн-доступу	Можливість дублювання роботи різними працівниками через відсутність централізованої бази потенційних клієнтів
Ручний процес ведення клієнта по воронці продажів	Неможливо зрозуміти, на яких стадіях знаходяться потенційні клієнти та чому вони не стають клієнтами
Ручне ведення аналітики	Затрати великої кількості часу; неточність даних призводить до невірних прогнозів, через які підприємство втрачає прибуток
Відсутність єдиної бази звітності	Керівник відділу продажів не має можливості вплинути на покращення процесу через відсутність точних даних

Джерело: [Складено автором]

Як можна побачити з таблиці 2.14, майже кожна проблема призводить до втрати потенційного прибутку, який ТОВ «ПРЕКОРО» могло б отримати, тримаючи процес продажів під повним контролем.

Для того, щоб зрозуміти, яке саме рішення може задовольнити підприємство, необхідно сформулювати ключові критерії та потреби відділу

продажів. Необхідно чітко розуміти процес, типи звітності, бажаний результат за ефективністю співробітників.

Варто вказати, що підприємства точно потребує в автоматизації процесу продажів за допомогою впровадження системи по взаємодії з клієнтами (Customer Relationships Management, CRM). Впровадження такої системи буде служити відправною точкою до автоматизації процесів продажів, так як дасть можливість діджиталізувати поточний процес.

В таблиці 2.15. відображено ключові потреби у звітності від керівника відділу продажів, які щоденно мають бути під контролем. Саме ці показники зараз вираховуються в електронних таблицях, мають велику кількість помилок через ручний розрахунок, що згодом дає невірний результат прогнозу продажів.

Таблиця 2.15. Ключові потреби керівника відділу продажів до отримання показників ефективності «тут і зараз»

Показник	Метод розрахунку	Тип відображення
Вартість залучення клієнта (Customer Acquisition Cost, CAC)	$CAC = \frac{\text{Сума витрат на продажі}}{\text{Кількість нових клієнтів}}$	Число у розрізі періоду, графік
Життєвий цикл клієнта (Lifetime Value, LTV)	$LTV = \frac{\text{Середній дохід по клієнту}}{\text{Сума відпавших клієнтів}}$	Число у розрізі періоду, графік
Співвідношення CAC до LTV	CAC : LTV ratio	Співвідношення
Продуктивність одного або групи менеджерів з продажів у розрізі періоду	$P = \frac{\text{Сума активностей}}{\text{Період часу}}$	Число у розрізі періоду часу, графік
Показник конверсії з дзвінка у можливість	$C = \frac{\text{Кількість нових можливостей}}{\text{Кількість дзвінків}}$	Число у розрізі періоду, графік
Показник конверсії з можливості у клієнта	$C = \frac{\text{Кількість нових клієнтів}}{\text{Кількість можливостей}}$	Показник відсотка розрізі періоду, графік

Продовження таблиці 2.15.

Вартість можливості	$C = \frac{\text{Загальні витрати на відділ продажів}}{\text{Кількість нових можливостей}}$	Число у розрізі періоду, графік
Повернення на інвестиції відділу (повинен	$ROI = \frac{\text{Загальна кількість доходів}}{\text{Загальна кількість витрат}}$	Показник відсотка розрізі періоду, графік

переважати 1,5)		
Середній чек (Average Check, AC)	$AC = \frac{\text{Загальна кількість доходів}}{\text{Загальна кількість клієнтів}}$	Число у розрізі періоду, графік

Джерело: [Складено автором]

Дані показники являються життєво необхідними для розуміння стану бізнесу та відділу продажів та являються характерними для підприємств з бізнес моделлю SaaS (Software as a Service), яку має ТОВ «ПРЕКОРО». Бізнес модель побудована на принципі надання послуги у вигляді програмного забезпечення, в даному випадку – мінімум на один рік.

Сформувавши ключові потреби для автоматизації відділу продажів, варто перейти до вибору постачальника, який може задовольнити потреби підприємства. Для цього, необхідно сформувати порівняння пропозицій декількох постачальників. В порівнянні має міститись інформація про строк проекту, ключові потреби у функціоналі, загальний опис проблеми, вартість програмних продуктів та вартість їх впровадження.

ТОВ «ПРЕКОРО» є інноваційним підприємством та використовує лише найновіші розробки у різних сферах роботи – маркетингу, розробці продукту, підтримці клієнтів, тому найлогічнішим кроком до вибору CRM-системи є вибір підрядника серед передових CRM-систем, які є на світовому ринку.

Огляд ринку CRM-систем

В еру орієнтації на клієнта керівники не вирішують, наскільки клієнтоорієнтованими є їхні компанії – це вирішують клієнти. І хоча хороший досвід роботи з клієнтами (Customer Experience) може допомогти контролювати витрати, керівники більше зацікавлені в стійкому зростанні їх підприємств. AT&T, лідер Індексу досвіду клієнтів Forrester (CX Index™), збільшив доходи від свого сервісу U-verse на 29% протягом п'ятирічного періоду, тоді як CX Index laggard Comcast збільшив дохід лише на 5%. У той же період лідер CX Index Southwest Airlines збільшив свій дохід більш ніж утричі швидше, ніж CX Index laggard United Airlines. Лише CX лідер Amazon залишив Walmart загальний дохід не зростаємим.

Вказані вище підприємства мають одну загальну рису: їх конкурентна перевага є тією, що може витримати техногенний зрив: одержимість розумінням, радістю, сполученням та обслуговуванням клієнтів. Необхідність ефективного управління відносинами з клієнтами ніколи не була важливішою, ніж сьогодні, в еру діджиталізації. Forrester визначає CRM-системи як фундаментальний компонент стратегії компаній, який виграє, обслуговує та утримує клієнтів, а саме: бізнес-процеси та підтримуючі технології, які підтримують основні напрями, набуття, збереження, розуміння та співпрацювання з клієнтами.

Завдяки успішному впровадженню CRM на сьогоднішній день розуміється на основі вчорашньої внутрішньої ефективності роботи та збільшення потужності цих рішень, щоб забезпечити кращу підтримку покупців у процесі їх повного завершення, щоб задовольнити їхні потреби та довготривалу лояльність – зовнішні перспективи. Сучасні стратегії CRM забезпечують якісний досвід клієнта і підтримують взаємодію клієнтів із низкою каналів і точок дотику завдяки застосуванню величезної кількості даних взаємодії, поведінки та транзакцій для надання контекстного досвіду, який підвищує цінність для клієнта та зберігає вартість бренду компанії. В результаті:

- Інтерес до розгортання технологій CRM залишається сильним. Більше половини глобальних виробників програмних рішень впровадили або розширюють можливості реалізації підмножини CRM: 67% реалізують або розширюють реалізацію рішення щодо обслуговування клієнтів; 64% реалізують або розширюють реалізацію рішення щодо автоматизації продажів (SFA); і 61% реалізують або розширюють реалізацію маркетингового рішення підприємства. Багато хто інвестує більше, щоб оновити свої набори інструментів: додатково 16%, 17% та 19% планують приймати цифрові служби підтримки клієнтів, SFA та рішення для автоматизації маркетингу впродовж наступного року.

- Лідери будують та розширюють CRM, щоб покращити «подорож клієнтів». Далекоглядні компанії, які будують довгострокові стратегії роботи з клієнтами, спираються на внутрішню операційну ефективність і розширюють CRM, щоб краще підтримувати клієнтів через їх подорож. Це задовольняє їх потреби і довгострокову вірність. Постійні клієнти більш готові розглянути іншу покупку від компанії, та, менш імовірно, що перейдуть до конкурента, і вони, швидше за все, рекомендують клієнта своїм друзям та колегам. Проте клієнтський досвід, який виробляють більшість великих американських брендів, – є добрим, але не чудовим, тобто реалізований лише на середньому рівні якості.

Оскільки нові канали зв'язку, штучний інтелект та автоматизація, рішення на основі хмарних технологій та придбання постачальників роблять технологічну екосистему CRM більш складною, фірми намагаються зрозуміти майбутнє CRM і те, що їх дорожня карта CRM повинна виглядати таким чином, щоб забезпечити успіх нової стратегії залучення споживачів. Фірми виділяють ініціативи CRM на основі таких принципів, як «виняткове обслуговування клієнтів» або «360-градусний погляд клієнта», коли навіть досягнення конкретних цілей, таких як збільшення доходу або прибутковості важко здійснити без детальної стратегії. Найбільш сильні учасники проекту можуть викрасти ідеї автоматизації CRM, перетворивши бізнес-ініціативи в проект технологічної архітектури, захоплення політичних земель або боротьбу із суперечливими цілями та особливими інтересами. Не дивно, що лідери CRM прагнуть створити досвід відповідно до сподівань клієнтів. Найчастіші проблеми, з якими стикаються організації, є:

- Стратегія. Більш ніж 40% опитаних професіоналів CRM повідомляють про проблеми, що характеризують стратегію та планування CRM; 48% опитувачів вказали, що їхня організація не має офіційної програми управління змінами.

- Процес. 35% організацій почали впроваджувати процеси у своєму новому CRM, не маючи часу для упорядкування існуючих процесів. Майже

половина респондентів намагаються визначити свої процеси, і чверть респондентів вважають, що їх CRM не підтримує поточні бізнес-процеси.

- **Співробітники.** Організації значно борються з проблемами людей, як-от прийняття користувачів, навчання та зміна організаційної культури. Майже третина професіоналів CRM повідомили, що їх організація не відслідковувала прийняття користувача під час його розгортання; 37% не фіксують жодного відгуку працівників щодо нового CRM.

- **Технологія.** Більше половина організацій опротестовувала неправильне управління декількома полями даних в їх новому CRM; недоліки в основному складаються з дубльованих записів та відсутності централізації. Майже стільком професіоналам CRM (46%) не вистачало технічних ресурсів, необхідних для підтримки їх нового CRM [51].

Оскільки ТОВ «ПРЕКОРО» – це невелика компанія, було відібрано 5 найбільш популярних рішень для підприємств з кількістю співробітників до 200, або для малого та середнього бізнесу. Дані рішення, як і сам програмний продукт ТОВ «ПРЕКОРО», є онлайн-рішеннями, дія яких розгортається у хмарі, та які працюють на щорічній платі за користувача. Результати порівняльної характеристики, з урахуванням усіх потреб ТОВ «ПРЕКОРО», описані в таблиці 2.16.

З таблиці можна побачити, що порівняння продуктів буде відбуватись за двома критеріями:

- Відбір по сумі балів;
- Відбір за сумою інвестицій, або сумою витрат на систему.

З порівняльної таблиці можна зробити висновок, що за сумою балів лідерами є Hubspot та Salesforce, у яких різниця лише в один бал.

Таблиця 2.16. Порівняльна таблиця рішень

Назва продукту	Salesforce	Hubspot CRM	AMO CRM	Pipedrive	Bitrix24
1	2	3	4	5	6
Походження продукту	CRM-система	CRM-система	CRM-система	CRM-система	CRM-система

Стартова ціна за користувача	\$900,00	\$300,00	\$300,00	\$324,00	\$1 056,00
Кількість користувачів ТОВ "ПРЕКОРО"	22	22	22	22	22
Загальна сума інвестицій	\$19800	\$6600	\$6600	\$7128	\$23232
Вільний пробний доступ	Так	Так	Так	Так	Так
Вартість підтримки	Включено у вартість	Включено у вартість	Включено у вартість	Включено у вартість	Включено у вартість
Деталі CRM-системи					
Розгортання					
Хмара, Сервер	Так	Так	Так	Так	Так
Мобільна версія	Так	Так	Так	Ні	Так
Функціонал					
Ведення контактів	Так	Так	Так	Так	Так
Ведення можливостей	Так	Так	Так	Так	Так
Прогнозування продажів	Так	Так	Ні	Ні	Ні
Налаштування додаткових полей	Так	Так	Так	Так	Ні
Автоматизація дзвінків	Ні	Так	Ні	Ні	Так
Автоматизація відправки email	Так	Так	Так	Так	Так
Аналітика: SAC	Так	Так	Ні	Ні	Ні
Аналітика: LTV	Так	Так	Ні	Ні	Ні
Налаштування під компанію					
Налаштування по запити	Так	Так	Так	Ні	Ні
Інтеграція	Так	Так	Так	Так	Так
Сума "Так"	12	13	8	7	7

Джерело: [Складено автором]

Оскільки інші продукти не задовольняють ключові потреби ТОВ «ПРЕКОРО», вони не можуть бути надалі розглянуті.

Порівнюючи вартість Hubspot та Salesforce, можна зробити висновок, що Hubspot є на 300% більш вигідним вкладенням за Salesforce. Звідси, можна зробити висновок, що варто зупинитися на впровадженні Hubspot CRM.

Відомо, що лише впровадження CRM-системи не може дати ефекту, який можна розрахувати в фінансовому еквіваленту, оскільки вона оцифровує поточний процес та приводить його в порядок, зменшуючи потенційну кількість помилок. Отже, після впровадження CRM-системи, варто розглянути ключові гіпотези по автоматизації процесу продажів, що потенційно приведе до росту обсягу реалізації та зменшення затрат підприємства.



Рис.2.12. Покрокове покращення поточного процесу роботи відділу продажів

Джерело: [Складено автором]

Гіпотези було сформовано, виходячи зі звіту Gartner Benchmark Report [22], в якому вказані відсотки покращення є стандартними показниками від впровадження CRM-системи. Загалом, гіпотези можна сформулювати в таблицю з чіткими кількісними показниками (табл. 2.17).

Таблиця.2.17. Формування гіпотез по автоматизації процесу продажів за допомогою CRM-системи

Гіпотеза	Різниця	Поточний результат	Покращений результат
1. Пришвидшення пошуку контактів за допомогою верифікації телефонів	На 2% збільшення об'єму пошуку контактів	52800	$52800 + 2\% = 53856$
2. Автоматизація дзвінків за допомогою інтеграції телефонії у CRM-систему	На 50% збільшення кількості контактів з потенційними клієнтами	52800	$53856 + 50\% = 80784$
3. Збільшивши кількість дзвінків на 50%, кількість зустрічей підвищиться на 50%	Кількість зустрічей підвищиться на 50%	1335	$1335 + 50\% = 2003$
4. Автоматизація написання email додасть 6% до продуктивності	Кількість email після зустрічей додасть 6% до кількості нових клієнтів	20% (конверсія із зустрічі у клієнта)	$2003 * 26\% = 521$

Джерело: [Складено автором]

З таблиці можна зробити висновок, що гіпотези демонструють покрокове покращення процесу.

Порівняльна таблиця поточних та потенційних результатів представлена нижче.

Таблиця 2.18. Гіпотеза з показниками від результатів впровадження CRM-системи та автоматизації процесів відділу продажів

Показник ефективності	2017	Після автоматизації	Відхилення
Загальна кількість контактів	52800	53856	+1056
Загальна кількість дзвінків	52800	79200	+26400
Загальна кількість зустрічей	1335	2002,5	+667,5
Показник конверсії з дзвінка у зустріч	2,53%	2,53%	константа
Загальна кількість нових клієнтів	267	520	253

Продовження таблиці 2.18.

Показник конверсії із зустрічі у клієнта	20%	26%	+6%
Загальний обсяг реалізації, тис грн	5340	10413	+5073

Джерело: [Складено автором]

З таблиці 2.18. можна зробити висновок, що впровадження CRM-системи за гіпотезою призведе до помітних позитивних результатів та значного зростання обсягів реалізації як кінцевого результату.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проведено діагностику передумов до застосування системи для взаємодії з клієнтами для підвищення ефективності відділу продажів підприємства ТОВ «ПРЕКОРО».

Було досліджено тенденції світового ринку корпоративного програмного забезпечення та програмного забезпечення для оптимізації закупівель. Визначено, що на сьогоднішній день дані галузі розвиваються дуже динамічно і підтвердженням цьому є дослідження динаміки росту корпоративного програмного забезпечення для закупівель – галузь зростає щорічно та у 2021 році сягне 5593 млн доларів, що на 8,4% більше за 2017 рік. Також було досліджено ключових гравців ринку та зроблене порівняння послуг ТОВ «ПРЕКОРО» з ключовими конкурентами.

Було виявлено ключові проблеми підприємства за допомогою методу експертних оцінок та виявлено, що найменш ефективним відділом є відділ продажів.

Проведено аналіз внутрішніх передумов покращення ключових показників ТОВ «ПРЕКОРО» як підприємства, що використовує інноваційну бізнес-модель SaaS (Software as a Service). Це невелика ІТ-компанія, яка була заснована наприкінці 2015 року. Продуктом ТОВ «ПРЕКОРО» є програмне забезпечення «Precoro», яке дозволяє зробити процес управління закупівлями і контролю витрат більш прозорим і ефективним. Було виявлено, що показники бізнесу, такі як загальний об'єм реалізації та додавання нових клієнтів має тенденцію до спаду та у 2018 році стане меншим за загальний об'єм витрат на відділ продажів. Було також виявлено, що у ТОВ «ПРЕКОРО» такі ключові бізнес-показники, як вартість залучення одного клієнта та життєва цінність одного клієнта стають більше негативними з кожним роком. Щоб підприємство не стало збитковим, необхідно вжити заходи для виправлення ситуації.

Метод експертної оцінки дозволив виявити ключові проблеми підприємства. Ключовою пріоритетною задачею до вирішення є низька ефективність відділу продажів, що призводить до збільшення кількості витрат та зменшення рівня прибутку.

Сформувавши ключові потреби для автоматизації відділу продажів, було зроблено вибір постачальника, який може задовольнити потреби підприємства. Для цього, було сформовано порівняння пропозицій декількох постачальників. В порівнянні міститься інформація про строк проекту, ключові потреби у функціоналі, загальний опис проблеми, вартість програмних продуктів та вартість їх впровадження. Було обрано систему Hubspot.

Запропоновано гіпотезу щодо впровадження CRM-системи у відділі продажів для оптимізації поточного процесу, покращення процесу контролю та виконання ключових функцій менеджера відділу продажів.

Передбачається, що впровадження CRM-системи у ТОВ «ПРЕКОРО» може додати 1056 нових контактів на місяць, 26400 нових дзвінків потенційним клієнтам на місяць, що дозволить збільшити кількість зустрічей на 667, що повинно принести 253 нових клієнтів.

Завдяки успішному впровадженню CRM забезпечиться краща підтримка покупців у процесі їх покупного циклу, щоб задовольнити їхні потреби та довготривалу лояльність, що є зовнішніми довгостроковими перспективами підприємства. Сучасні стратегії CRM забезпечують якісний досвід клієнта і підтримують взаємодію клієнтів із низкою каналів і точок дотику завдяки застосуванню величезної кількості даних взаємодії, поведінки та транзакцій для надання контекстного досвіду, який підвищує цінність для клієнта та зберігає вартість бренду компанії.

РОЗДІЛ 3

ЗАСТОВУВАННЯ ПРАКТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМИ ДЛЯ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРЕКОРО»

3.1. Методичні засади впровадження CRM-системи на ТОВ «ПРЕКОРО»

У розділі 2.3. було вибрано CRM-систему Hubspot CRM, яка автоматизує процес продажів у ТОВ «ПРЕКОРО». Надалі необхідно розробити проект та покроково його реалізувати. Має сенс почати з визначення відповідального. В рамках практики на підприємстві, за допомогою порад керівника відділу з продажів, проект по впровадженню CRM-системи розпочав Руслан Уваровський.

Для початку було розроблено план щодо впровадженню CRM-системи. Оскільки на момент впровадження були відомі усі показники ефективності, керівник відділу продажів виділив одного з менеджерів для використання CRM-системи на наступний місяць. Цей працівник буде виконувати всю роботу, використовуючи впроваджену CRM-систему на інструменти по автоматизації процесу.

Необхідно розробити план проекту по впровадженню CRM-системи та її використання менеджером з продажів.

Таблиця 3.1. План проекту з впровадження CRM-системи

Назва завдання	Строк виконання	Відповідальний
1. Впровадження CRM-системи, базові налаштування	26.02.2018 – 12.03.2018	Руслан Уваровський
2. Автоматизація процесів пошуку контактів, дзвінків та відправки email	13.03.2018 – 25.03.2018	Руслан Уваровський
3. Тестовий період працівником відділу продажів ТОВ «ПРЕКОРО» у новій CRM-системі	26.03.2018 – 26.04.2018	Руслан Уваровський

Продовження таблиці 3.1.

4. Замір результатів, порівняння з ручним	26.04.2018-	Руслан
---	-------------	--------

процесом до CRM-системи	01.05.2018	Уваровський
5. Прогнозування показників ефективності та повернення інвестицій	02.05.18	Руслан Уваровський
6. Захист перед керівництвом щодо доцільності інвестиції	03.05.18	Руслан Уваровський

Джерело: [Складено автором]

Слід зазначити, що що CRM-системи розділяються на 2 види:

- З установкою на обладнання клієнта (On-Premise CRM);
- Хмарне рішення.

Прикладні програми керування стосунками з клієнтами (CRM) сприяють маркетингу та продажам через різні етапи. Спочатку провідні програми управління управляти процесом придбання некваліфікованих контактів і можливостей з різних джерел, в тому числі: дані веб-сесії, реєстрація сторінок веб, прямі кампанії пошти, електронної пошти маркетингових кампаній, багатоканальні кампанії, маркетинг баз даних і сторонніх списків, соціальні засоби масової інформації та офлайн-взаємодії, такі як торги.

Провідні прикладні програми потім дедуплікують та збільшують інформацію про вхідні дані, часто з сторонніми даними, для формування більш повного профілю провідника. Додатки заб'ють дрти, відправити їх через робочий процес турботливого, і в кінцевому підсумку права і пріоритети можливості продажів доставлені канали збуту такої команди продажів або вихідної команди контактного центру. Фундаментальною метою застосування програм для керування свинцем є надання високо цінних кваліфікованих можливостей для команди з продажу в потрібний час.

Компанії використовують управління додатками в першу чергу для підтримки продажу «вважаються покупки» – будь-який продукт або послугу, яка представляє собою значні інвестиції для клієнта і, як правило, включає в себе складність, яка вимагає глибокого дослідження. Ці продажі здійснюються в першу чергу компанії, які продають в бізнес для бізнесу (B2B) або бізнес-бізнес до споживача (B2B2C) потужності, але ми бачимо більш широке використання додатків управління свинцю в бізнесі до споживача (B2C)

середовища, де окремі продукти або послуги вимагають ретельного розгляду клієнтів (наприклад, автомобілі, страхові поліси, інвестиційні рахунки).

Додаток для управління CRM може поставлятися як автономна технологія розміщення, набір свинцевих функцій управління, які є частиною більш широкої CRM пропозиції, частина автоматизації продажів (SFA), пропозиція або частиною маркетингового пакету. Заявки можуть бути надані як багатозадачні SaaS, одноразові SaaS або локальні рішення.

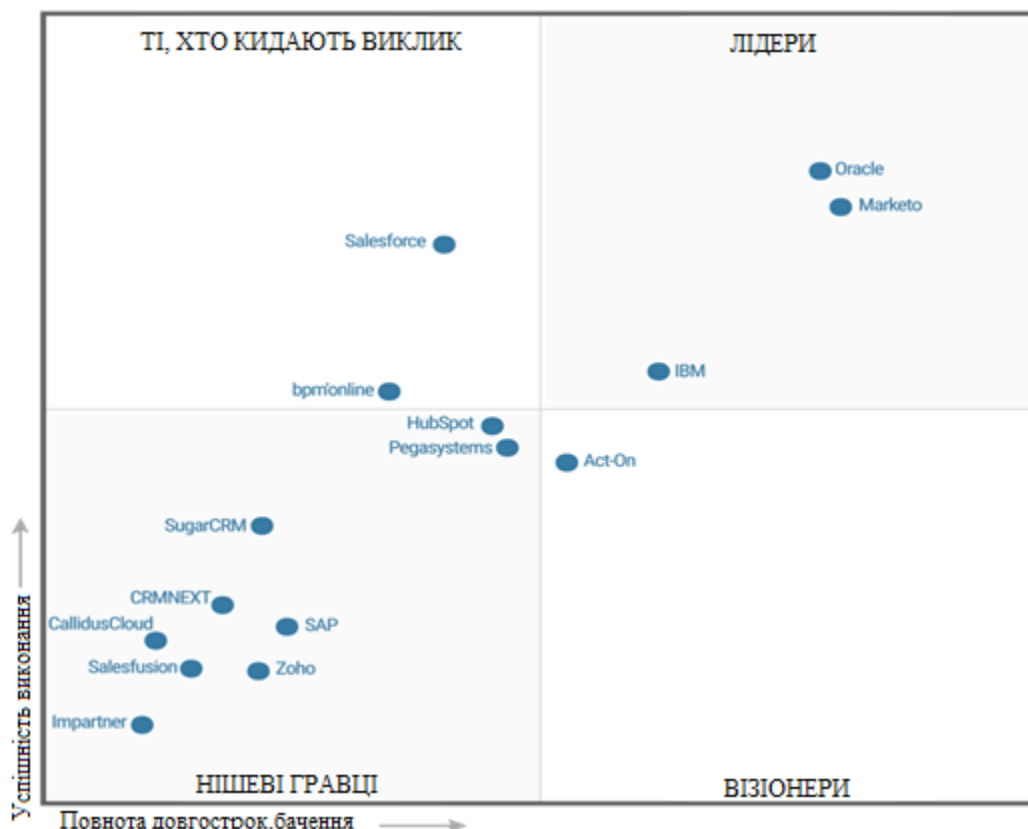


Рис.3.1. Магічний квадрант Gartner з провідними лідерами ринку

Джерело: [46]

На рис.3.1. зображено Магічний квадрант Gartner – щорічний звіт щодо найкращих CRM-систем від авторитетної аналітичної компанії Gartner. З квадранту можна побачити, що Hubspot, який був обраний ТОВ «ПРЕКОРО» для тестування ключових функцій, розташований у центрі квадранту, тобто є середнім рішенням серед найкращих.

Заснована в Кембриджі, штат Массачусетс, США, HubSpot перемістився з квадранта Challengers в квадрант нішевих гравців в цьому році - на основі зворотного зв'язку з клієнтами та оцінкою Gartner, його бачення спільного

управління свинцю і дорожньої карти, які не показані значне поліпшення протягом останніх 12 місяців . HubSpot призначений в основному невеликими та середніми організаціями B2B. HubSpot пропонує такі можливості, як виконання, відстеження та вимірювання інтернет-маркетингової діяльності, включаючи блоги, маркетинг електронної пошти та маркетинг соціальних мереж. HubSpot можна використовувати для створення цільових сторінок та закликів до дії, а також для покращення оптимізації пошукової системи. HubSpot інвестує в освіту, пропонуючи дуже повний блог для вивчення інтернет-маркетингу.

Функціональність: HubSpot - це готовий до використання інструмент для управління послідовністю маркетингу, що дозволяє розробляти робочі процеси, готувати, формувати та публікувати вміст, а також інтегрувати контактні профілі та інформацію. Ця платформа дозволяє персоналізувати сегментацію, виховання та оцінку потенційних клієнтів. HubSpot також пропонує безкоштовний продукт SFA.

Управління контентом: HubSpot може працювати як система керування вмістом, що дозволяє оновлювати вміст веб-сайту, оптимізувати вміст для пошуку веб-сайтів та коригування для мобільного трафіку. Крім того, інструмент "Інтелектуальне вміст" може використовуватися для персоналізації веб-сайтів для кожного відвідувача.

Інтеграція: HubSpot в даний час має 34 нативної інтеграції, в тому числі з Zapier, що дозволяє організаціям підключитися до приблизно 300 програм для автоматизації робочого процесу. HubSpot спочатку інтегрується з CRM-системами, такими як NetSuite, Zoho CRM, Base CRM, Pipedrive, SugarCRM, Microsoft Dynamics 365 і Salesforce.

Оскільки у Hubspot CRM є вільний пробний доступ продукту, існує можливість налагодити процес, налаштувати систему, протестувати зі співробітником та захистити проект перед керівництвом.

Необхідно чітко окреслити послідовність дій для налаштування системи. Вони приведені по пріоритетності:

1. Імпорт існуючих контактів у систему.
2. Імпорт існуючих компаній у систему.
3. Налаштування воронки продажів (послідовності дій для менеджерів з продажів).
4. Налаштування полів для автоматизації заповнення менеджерами з продажів.

Тут і надалі у роботі будуть відображені скріншоти системи, яка має англійський інтерфейс.

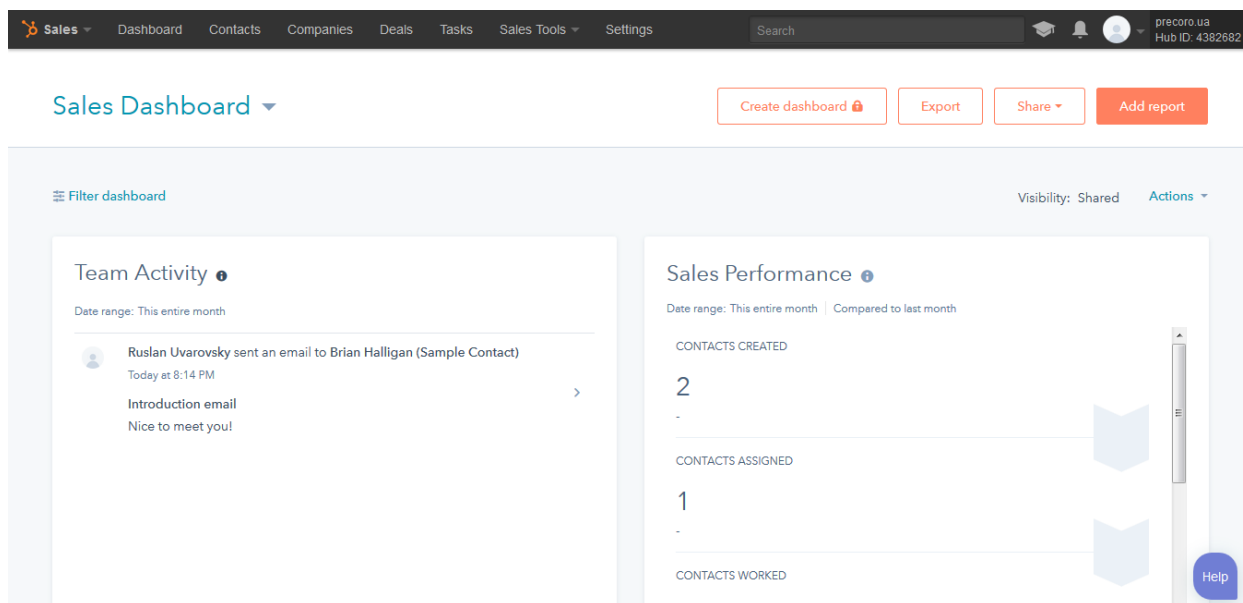


Рис. 3.2. Відображення головної сторінки CRM-системи

Джерело: [52]

Так як Hubspot є хмарним рішенням, доступ до нього присутній з будь-якого девайсу, в якого є доступ в Інтернет. В даному випадку було використано інтернет-браузер, за допомогою якого було зроблено вхід в систему.

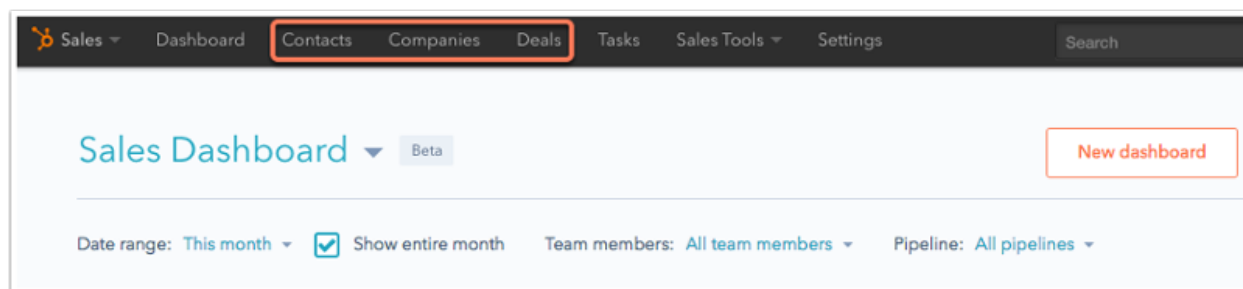


Рис. 3.3. Ключові функції Hubspot.

Джерело: [52]

На рис. 3.3 зображено ключові функції – контакти, компанії та угоди. Контакти служать для зберігання контактів усіх поточних та потенціальних представників клієнтів, компанії – для зберігання поточних та потенціальних списків клієнтів, а угоди – потенційні угоди, які можуть стати активними в найближчий час.

Генерація звітів є однією з найважливіших функцій CRM-систем, необхідних для контролювання поточного процесу та прогнозування показників. На рис. 4 зображено приклад використання фільтрів для генерації звітів.

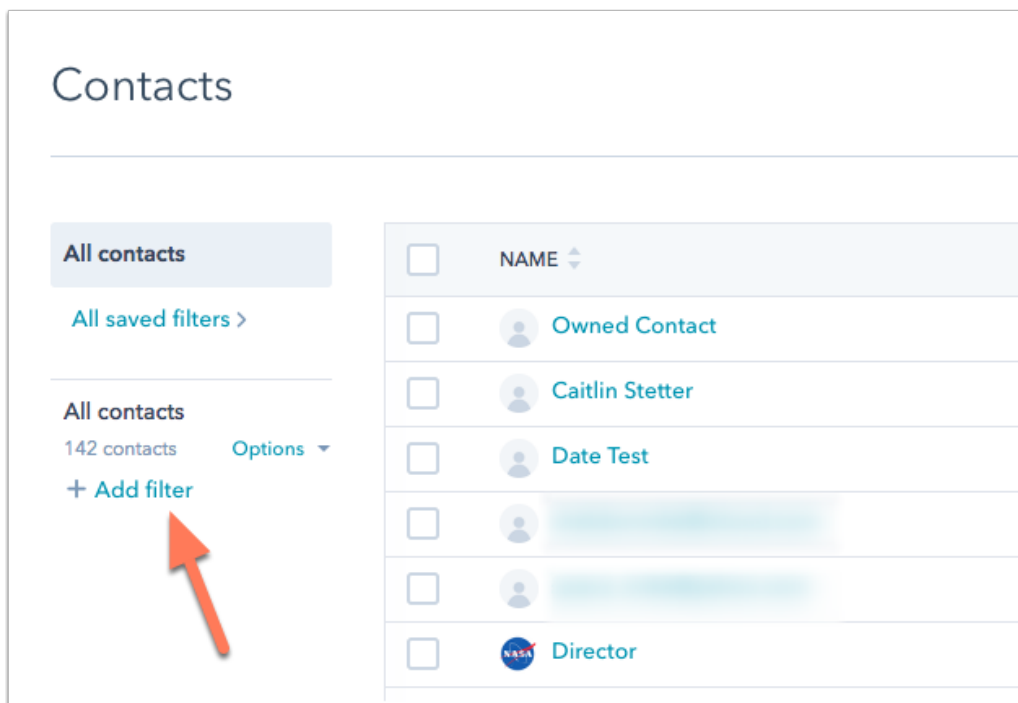


Рис. 3.4. Використання фільтрів для формування звітів

Джерело: [52]

Одним з ключових пунктів автоматизації є оптимізована відправка email-листів, що дозволяє зберегти велику кількість часу та звести на ні всю ручну працю з відправки листів. Приклад такої автоматизації з допомогою Hubspot відображено на рис. 3.5.

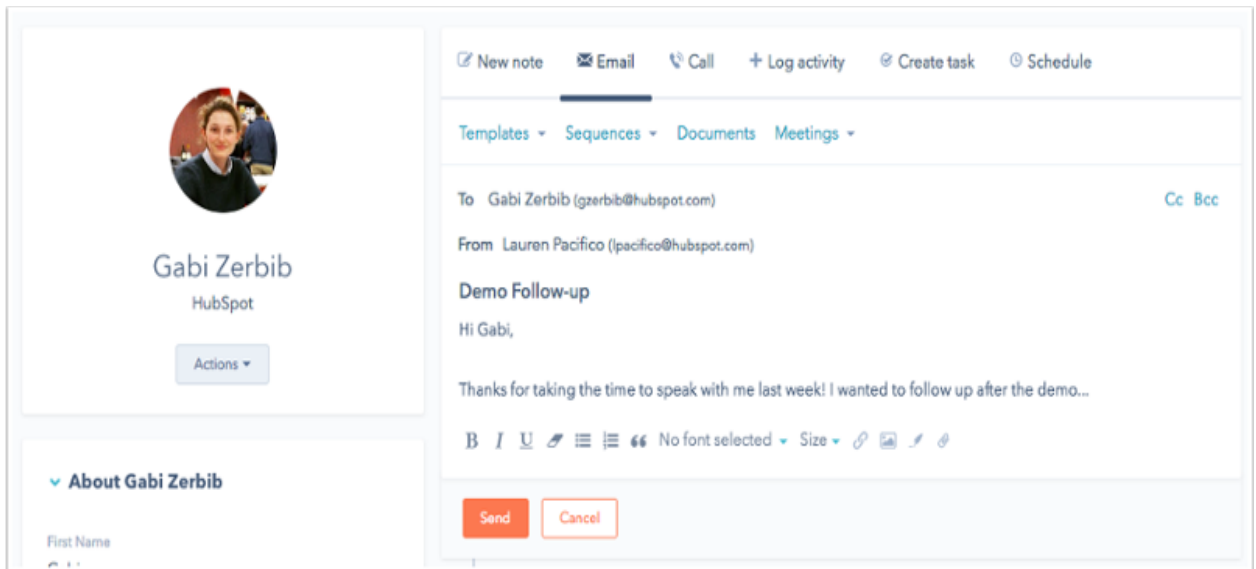


Рис. 3.5. Відправка електронних листів з програми Hubspot

Джерело: [52]

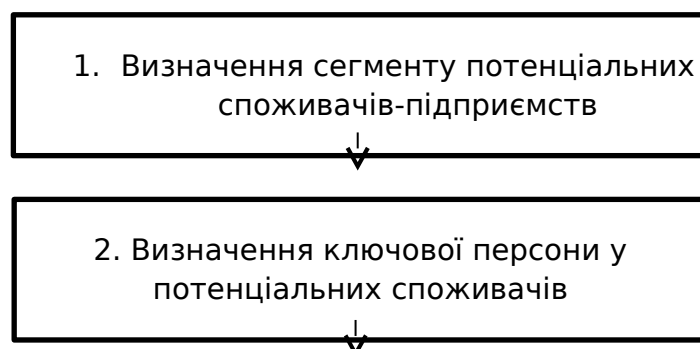
Таким чином, ознайомившись з системою та імпортувавши ключові дані (контакти, компанії, угоди), система є готовою для старту роботи та початку тестового періоду.

3.2. Характеристика проекту впровадження CRM-системи на ТОВ «ПРЕКОРО»»

Менеджер з продажів наразі використовує такі інструменти пошуку контактів:

- Професійна соціальна мережа LinkedIn;
- Excel для введення інформації.

Базовий процес пошуку контактів в компанії виглядає таким чином:



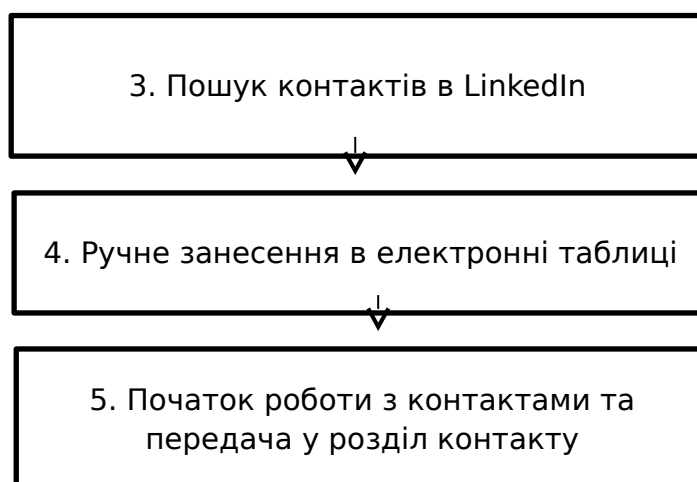


Рис. 3.6. Процес пошуку контактів

Джерело: [Складено автором]

Перші два етапи є ключовими та незмінними для підприємства – необхідно чітко виділити сегмент потенційних споживачів, на які буде направлена комерційна діяльність. Визначення сегменту потенціальних споживачів-підприємств включає в себе такі параметри:

- виділити конкретну індустрію (наприклад, IT-компанії, виробничі підприємства та ін.);
- розмір підприємства (мале підприємство 1-50 співробітників, середнє підприємство 51-500 співробітників, велика компанія 500+ співробітників);
- виділити країну, в якій знаходяться підприємства.

Визначення ключової особи у потенційних споживачів є невід’ємною частиною робочого процесу, адже підприємство може реалізовувати свій продукт лише конкретним співробітникам конкретних підприємств. Для цього необхідно визначити посаду потенційного покупця (найчастіше – фінансовий директор чи генеральний директор).

Пошук контактів в професійній соціальній мережі LinkedIn являється наступним етапом безпосередньо пошуку самих компаній та їх представників. Цей процес бере за основу перші два етапи, та робота в LinkedIn допомагає використовувати фільтри для виділення необхідних потенційних покупців.

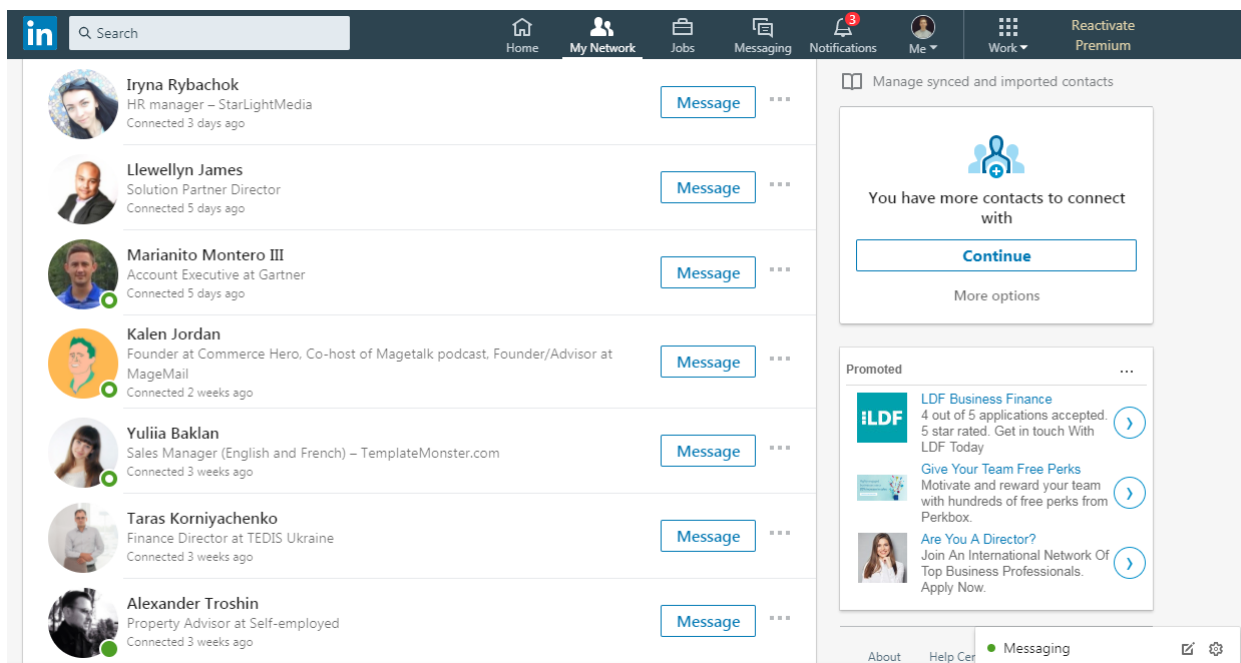


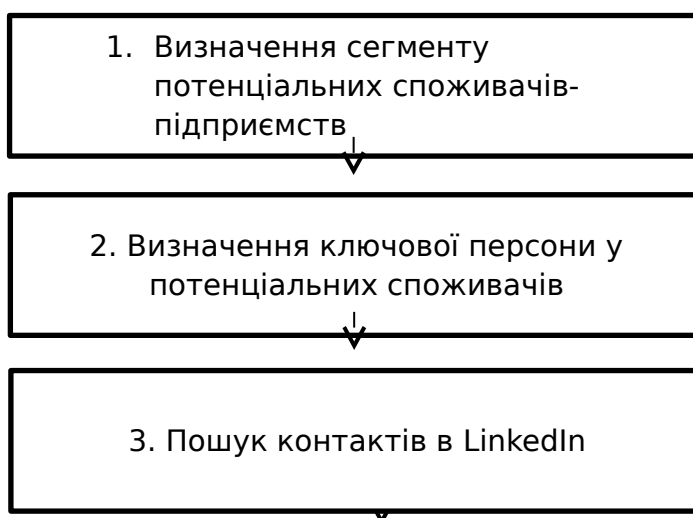
Рис.3.7. Приклад використання LinkedIn для пошуку потенційних клієнтів

Джерело: [52]

Четвертий етап пошуку контактів є найбільш об'ємною частиною роботи: ручне внесення знайдених контактів в електронні таблиці для ведення бази даних та подальшого використання у дзвінках.

Для оптимізації цього процесу та тестової роботи буде використано автоматичний імпортер у CRM-систему Hubspot, який дозволить зменшити час на ручне перенесення всієї знайденої інформації.

У фінальному процесі пошуку контактів зміниться лише одна ланка – номер 4, з ручного перенесення даних в автоматичний вид. Оновлений процес зображено нижче.



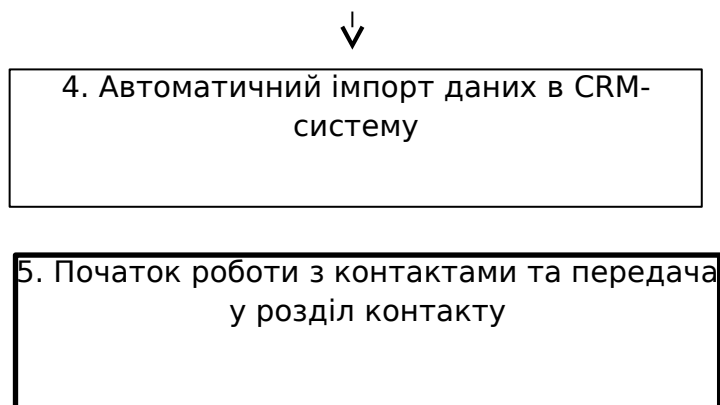


Рис.3.8. Оновлений процес пошуку контактів

Джерело: [Складено автором]

За результатами тестової роботи менеджера з продажів з використанням інструменту по автоматичному імпорту даних, було отримано такі результати.

Таблиця 3.2. Результат тестової роботи менеджера з продажів з використанням CRM-системи

Показник	Результат
Виконання 1 місяць, 2017 рік	4400
Результат з пошуку контактів за 2017 рік	52800
1 місяць з CRM	4765,2
1 рік з CRM	57182,4
Різниця, з CRM системою	4382,4
Очікуваний результат з гіпотез	2%
Отриманий результат з тесту	8,30%
Різниця, %	6,30%

Джерело: [Складено автором]

Результат тестового періоду за місячний пошук контактів був перевиконаний на 6,30% відсотків, а саме з очікуваного підвищення ефективності в 2% до 8,30%. Отже, використовуючи таку оптимізовану систему пошуку контактів буде знайдено на 4382 контактів більше.

Дзвінки з потенційними клієнтами є дуже важливим процесом у комерційному відділі. Саме цей процес дозволяє виявити потенційну зацікавленість клієнта у придбанні продукту Precoro.

Сьогодні цей процес займає найбільшу кількість часу у співробітників відділу продажів – 45% усього робочого часу, а саме 18 годин на тиждень, або більше трьох годин на день. За рахунок послідовної автоматизації процесів відділу продажів, кінцевий результат у вигляді прибутку може бути кардинально змінений. Поточний процес дзвінків має такий процес:

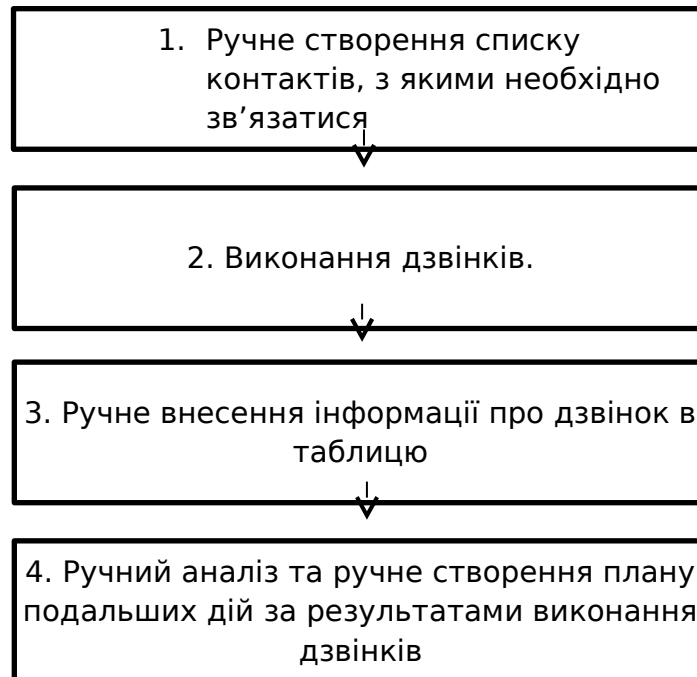


Рис. 3.9. Процес виконання дзвінків

Джерело: [Складено автором]

У розділі 2 було проаналізовано, що за 2017 рік було знайдено 52800 контактів та зроблено 52800 дзвінків, що загалом дало результат в 1335 зустрічей, з показником конверсії 2,53%.

Оскільки дзвінки бувають успішними лише у 2,53% випадках, тобто приносять результат, має сенс повертатись до знайдених раніше контактів та робити повторні дзвінки, чого не було зроблено в компанії до сьогодні. Отже, кількість дзвінків потенційно може бути вище за кількість знайдених контактів за рахунок повторного контакту зі знайденими компаніями у минулому.

Використання тестового доступу CRM-системи дозволило зробити такі результати.

Таблиця 3.3. Результат використання тестового доступу CRM-системи для виконання дзвінків

Показник	Результат
Виконання 1 місяць, 2017 рік	4400
Результат з дзвінків за 2017 рік	52800
1 місяць з CRM	6292
1 рік з CRM	75504
Різниця, з CRM системою за місяць	1892
Очікуваний результат з гіпотез	50%
Отриманий результат з тесту	30,07%
Різниця, %	19,93%

Джерело: [Складено автором]

З таблиці можна зробити висновок, що з використання системи ефективність виконання дзвінків справді була покращена з очікуваних 50% до 30,07% фактичних. Варто зазначити, що для дзвінків також було використано контакти минулих періодів, які не мали успіху раніше – за рахунок цього кількість дзвінків стала більшою за кількість знайдених контактів.

Таким чином, покращений показник контактування потенціальних клієнтів дозволить вочевидь вдосконалити поточні результати, збільшивши кількість назначених зустрічей, що, у свою чергу, збільшить кількість нових клієнтів, адже якість підключення клієнтів, яка вимірюється у конверсії етапу у 2,53%, залишається незмінною. Використовуючи такий показник, є можливість прогнозувати майбутні результати за збільшенням кількості контактів.

Удосконалений процес дзвінків з CRM-системою тепер має такий вигляд:





4. Автоматичний аналіз та аналітика даних з CRM-системи

Джерело: [Складено автором]

Процес налаштування автоматичної черги дзвінків виглядає таким чином:

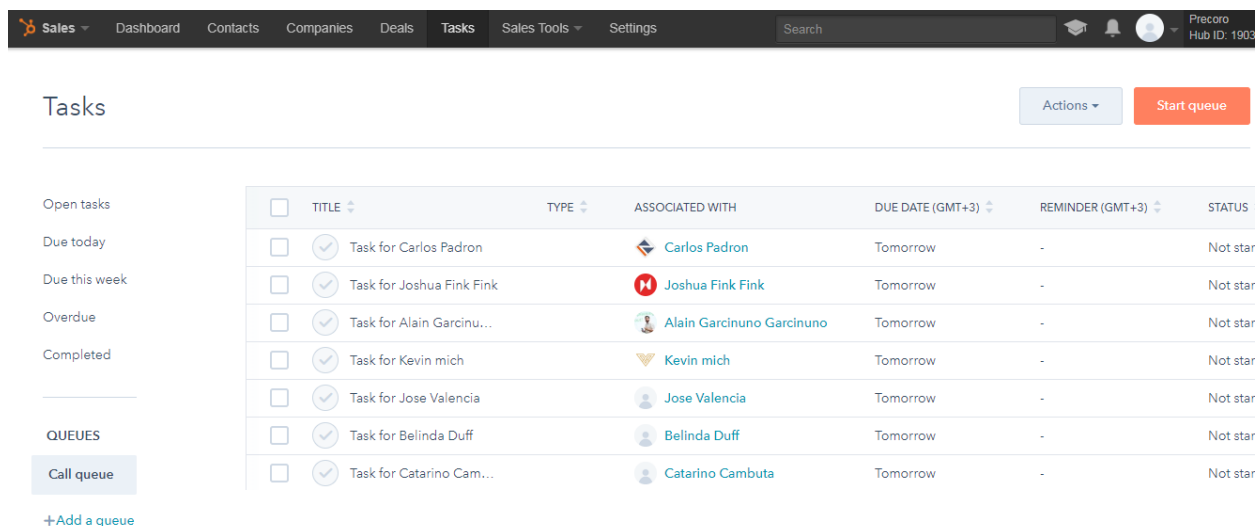


Рис. 3.11. Процес налаштування автоматичної черги для виконання дзвінків в CRM

Джерело: [52]

3.3. Оцінка ефективності впровадження CRM-системи на ТОВ «ПРЕКОРО»

Необхідно підвести підсумок автоматизації пошуку контактів та контактування за допомогою тестування CRM-систем в перспективі одного місяця.

Таблиця 3.4. Результат впровадження CRM-системи за результатами одного місяця

Показник	До	Після	Відхилення
Загальна кількість контактів	4400	4765,2	365,2

Загальна кількість дзвінків	4400	6292	1892
Загальна кількість зустрічей	111	159	48
Показник конверсії з дзвінка у зустріч	2,53%	2,53%	-
Загальна кількість нових клієнтів	22	32	10
Показник конверсії із зустрічі у клієнта	20%	20%	-
Загальний обсяг реалізації, тис грн	445,3	636,8	191,5

Джерело: [Складено автором]

З таблиці можна побачити, що за результатами одного місяця тестування нової системи було покращено два ключових операційних показника – кількість контактів та кількість дзвінків, що приносять результат у вигляді зустрічей та нових клієнтів. За тестовий місяць роботи з CRM-системою було знайдено 4765 контактів та було зроблено 6292 дзвінків, що на 365 та 1892 більше відповідно. Варто зазначити, що якість роботи, яка виражається в показниках конверсій, залишається сталою та не змінюється.

Показник «загальний обсяг реалізації» - це очікуваний обсяг реалізації за використання сталих конверсій. При збільшенні кількості контактів, дзвінків чи зустрічей, можна, відповідно, розрахувати очікуваний обсяг реалізації.

У таблиці 3.5. відображено результати після автоматизації процесу роботи з контактами та дзвінками, що дають стрімкий зріст обсягу реалізації як кінцевим результатом.

Таблиця 3.5. Результат роботи з контактами та дзвінками після впровадження CRM-системи

Показник	До	Після	Різниця
Загальна кількість контактів	52800	57182,4	4382,4
Загальна кількість дзвінків	52800	75504	22704
Загальна кількість зустрічей	1336	1910	574
Показник конверсії з дзвінка у зустріч	2,53%	2,53%	-
Загальна кількість нових клієнтів	267	382	115
Показник конверсії із зустрічі у клієнта	20%	20%	-
Загальний обсяг реалізації, тис грн	5343,4	7641,0	2297,6

Джерело: [Складено автором]

Використовуючи лише оновлені кількісні показники (за результатами тестового періоду використання CRM-системи), було виведено

модель, в якій показники конверсій є сталими (не було змінено чи покращено), а кількісні показники підвищились за результатами впровадження автоматизації.

Таблиця 3.5. Загальна вартість відділу продажів після автоматизації процесу

Організаційні показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Кількість працівників	12	15	22	22	30	35	40
Вартість одного співробітника, тис грн	11,5	17,55	18,9	21,924	21,924	21,924	21,924
Фонд заробітної плати, тис грн на рік	1656	3159	4989,6	5787,936	7892,64	9208,08	10523,52
Вартість підтримки продажів, тис грн на рік	219	281	324	324	324	324	324
Загальна вартість відділу продажів	1875	3440	5313,6	8556,71	11503,29	13344,91	15186,52

Джерело: [Складено автором]

В таблиці 3.5. відображено результат впровадження CRM-системи та проектування поточних показників на найближчі 4 роки. Оскільки вартість одного співробітника постійно зростала за рахунок невпорядкованих процесів, підприємство більше не має наймати професіоналів, що самостійно будуть виконувати велику кількість ручної роботи. З оновленим процесом, підприємство може наймати звичайних співробітників лише з двома ключовими навичками – професіоналізм виконання дзвінків та проведення зустрічей, так як раніше такому співробітнику необхідні були аналітичні навички, і зі збільшення кількості співробітників зростала складність ведення звітів та заповнення ключових таблиць. Хоча вартість відділу продажів зросла після автоматизації процесу, так як зростає кількість співробітників, показники реалізації та загальні показники ефективності значно збільшились. Детальніше описано у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6. Операційні показники після автоматизації процесу

Операційні показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Загальна кількість контактів	28800	36000	52800	57182,4	77976	90972	103968
Загальна кількість дзвінків	28800	36000	52800	90288	123120	143640	164160

Загальна кількість зустрічей	1060	1180	1335	2284,2864	3114,936	3634,092	4153,248
Показник конверсії з дзвінка у зустріч	3,68%	3,28%	2,53%	2,53%	2,53%	2,53%	2,53%
Загальна кількість нових клієнтів	212	236	267	456,85728	622,9872	726,8184	830,6496
Показник конверсії із зустрічі у клієнта	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Загальний обсяг реалізації, тис грн	4240	4720	5340	9137,1456	12459,744	14536,368	16612,992
Чистий прибуток, тис грн	2365	1280	26,4	580,4352	956,448	1191,456	1426,464

Джерело: [Складено автором]

З таблиці 3.5. можна зробити ключовий висновок, що, не дивлячись на ріст загального рівня вартості відділу продажів, в 2018 році, після впровадження CRM-системи та автоматизації ключових процесів, було досягнуто значного підвищення ефективності у виконанні дзвінків з 52800 до 90288, що зумовило значно більшу кількість зустрічей. Використовуючі сталі, найменш оптимістичні конверсії, кількість клієнтів зростає одразу у 2018 році – до 457. Загальний обсяг реалізації також зростає у 2018 році та подолає постійне зменшення, що дозволить підприємству залишатися прибутковим. Зі зростом кількості співробітників та впровадження CRM-системи розмір витрати також зростає, але він не тільки не перевищує показники обсягу реалізації, а й з кожним роком збільшує відстань в позитивному напрямленні – обсяг реалізації і чистий прибуток зростають.

На рисунку 3.12. можна побачити відношення загального рівня витрат на відділ продажів до обсягу реалізації. Важливо вказати, що тенденція до перевищенню рівня витрат до рівня доходів зникла, та в 2018 році одразу почався хоча і не стрімкий, але впевнений зріст обсягу реалізації у відношенні до рівня витрат. Так як підприємство займається інноваційною діяльністю та реалізовує свій продукт на зарубіжні ринки, зріст рівню продажів за 6 років більш ніж у 6 разів більш ніж характерний для ТОВ «ПРЕКОРО».

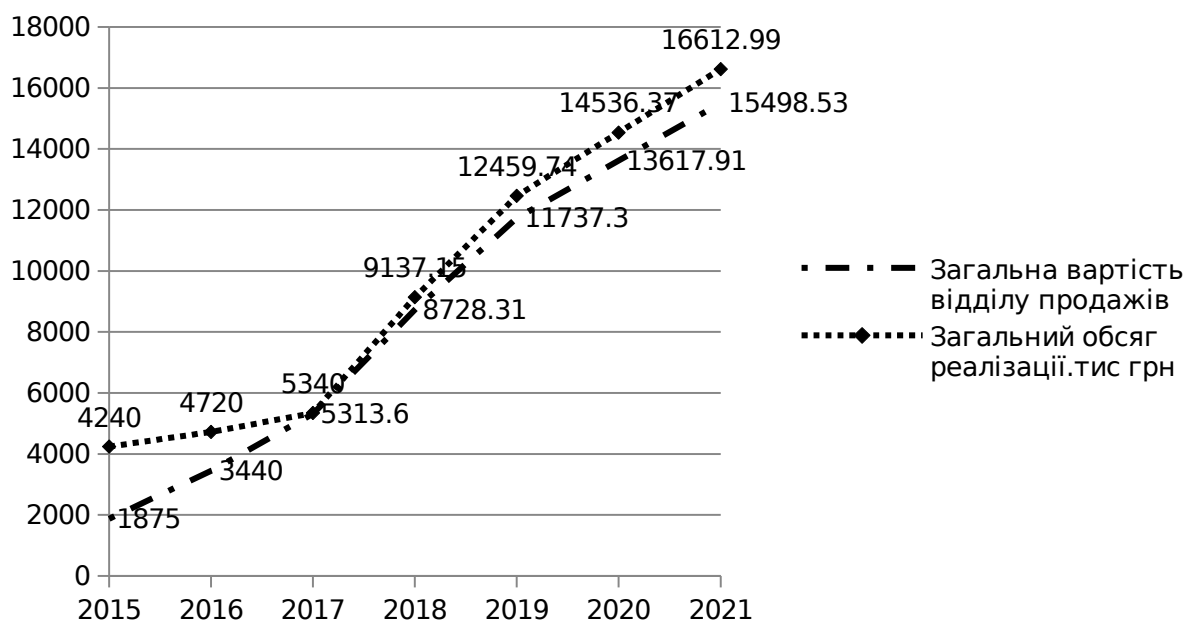


Рис. 3.12. Результат впровадження CRM-системи

Чистий прибуток для такого інноваційного підприємства, як ТОВ «ПРЕКОРО», не є ключовим показником успішності, адже підприємство знаходиться у волатильному середовищі. Більшість інноваційних підприємств з бізнес-моделлю SaaS довгий час залишаються збитковими, реінвестуючи грошові ресурси у зростання підприємства. На рисунку У зображено результат росту чистого прибутку ТОВ «ПРЕКОРО» після оптимізації процесів за допомогою CRM-системи.

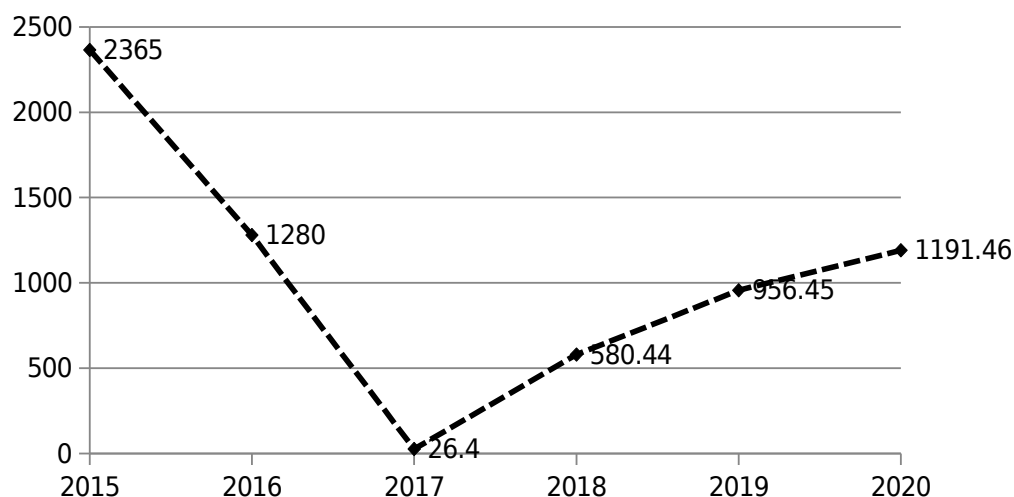


Рис. 3.13. Результат росту чистого прибутку після оптимізації процесів за допомогою CRM-системи

Джерело: [Складено автором]

Проаналізувавши вплив впровадження CRM-системи на загальні показники відділу продажів, варто спроектувати ці результати на вплив ключових показників інноваційної бізнес-моделі ТОВ «ПРЕКОРО». Результати відображені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7. Результати та вплив на загальні інноваційні показники підприємства

Показник	2018	2019	2020	2021
Загальна вартість відділу продажів, тис грн	8556,71	11503,29	13344,91	15186,52
Загальна кількість клієнтів	457	623	727	831
Вартість залучення клієнта, тис.грн	18,73	18,46	18,36	18,28
Втрачені клієнти	33	37	42	48
Коефіцієнт відтоку клієнтів	0,071	0,060	0,058	0,058
Життєва цінність клієнта	280,33	335,33	343,17	344,03
Відношення САС до LTV	14,9674228	18,16033526	18,6904247 2	18,81721869

Джерело: [Складено автором]

Один з ключових показників – вартість залучення клієнта – був стабілізований за рахунок оптимізації процесу з CRM-системою. Таким чином, підприємство може прогнозувати витрати та масштабувати відділ продажів. Варто зазначити, що вартість залучення клієнта має тенденцію до зниження при збільшенні кількості співробітників.

Прогнозована вартість залучення клієнта дає можливість планувати бюджет та витрати підприємства. Знаючи, яка максимальна вартість підключення нового клієнта, підприємство створює передбачувану прибуткову бізнес-модель, що забезпечить достатнім фінансовим потоком та дасть можливість покращувати операційні показники та масштабувати процес все швидше.

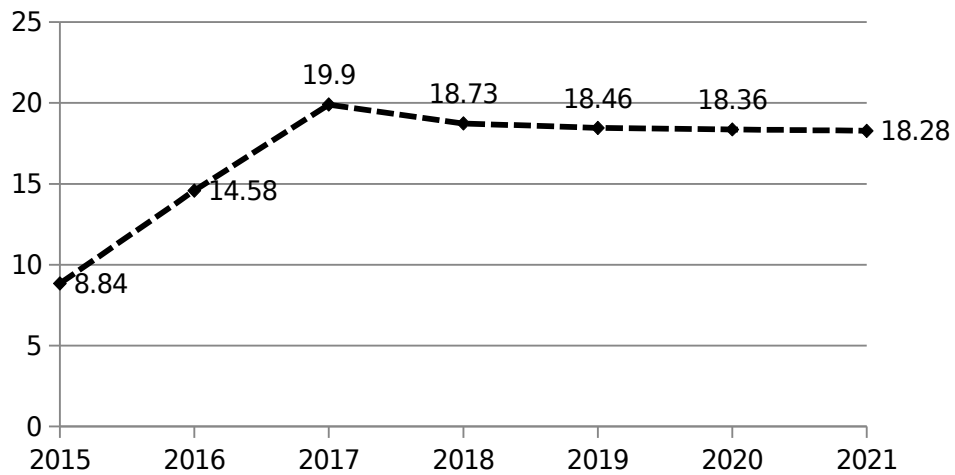


Рисунок 3.14. Вартість залучення клієнта, тис.грн

Джерело: [Складено автором]

Коефіцієнт відтоку клієнтів також має тенденцію до зниження, що було досягнуто за допомогою структурування даних у CRM-системі та налагодженню процесу роботи з поточними клієнтами. Життєва цінність клієнта відображає суму коштів, які клієнт заплатить за весь період обслуговування у ТОВ «ПРЕКОРО». Він характеризується позитивною тенденцією до збільшення, тобто загальний рівень відтоку клієнтів матиме тенденцію до зменшення, що є важливим фактором для подальшого залучення нових клієнтів.

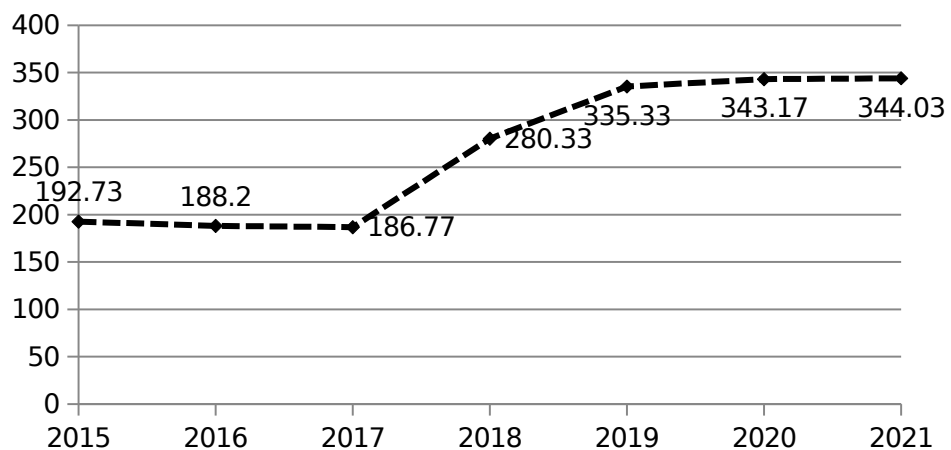


Рисунок 3.15. Життєва цінність клієнта після впровадження CRM-системи

Джерело: [Складено автором]

Останній ключовий показник – відношення вартості залучення клієнта до життєвої цінності клієнта – відображає «здоров'я» бізнесу ТОВ «ПРЕКОРО»,

оскільки цей показник в інноваційній бізнес-моделі SaaS повинен бути більшим за 3. За результатами впровадження CRM-системи, відношення вартості залучення клієнта до життєвої цінності клієнта набув показників, які відображені на рис. 3.16.

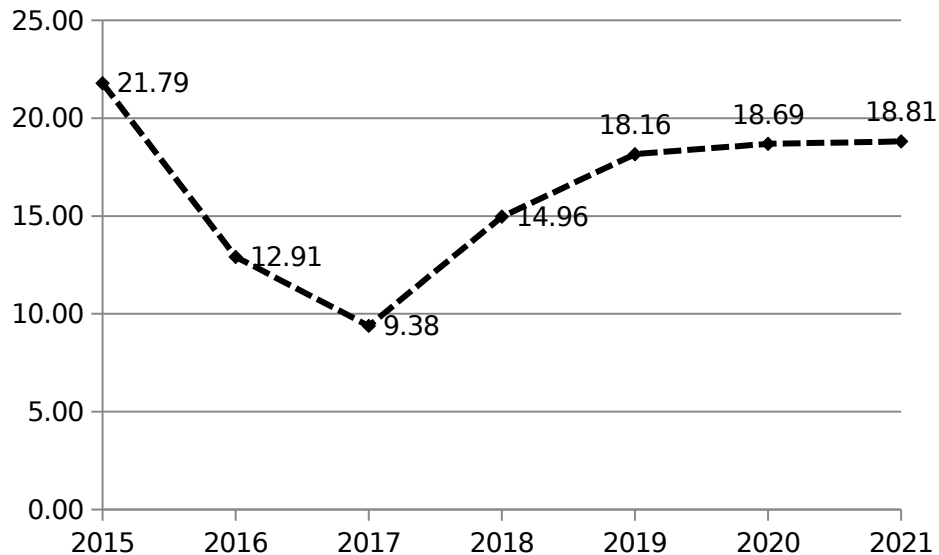


Рисунок 3.16. Відношення SAC до LTV після впровадження CRM-системи

Джерело: [Складено автором]

За рисунок 3.16 можна побачити, що відношення SAC до LTV набуло свого мінімуму перед впровадженням CRM-системи та почало зростання після оптимізації процесів. Впевненість у тому, що вартість залучення клієнта у 18 разів менша за кількість потенційного обсягу реалізації дає позитивні прогнози розвитку бізнесу.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі на основі аналізу, проведеного у попередньому розділі, та запропонованих гіпотез, було виконано впровадження CRM-системи для підприємства ТОВ «ПРЕКОРО». Було розроблено проект впровадження CRM-системи у відділ продажів.

Для початку, було розроблено план щодо впровадженню CRM-системи. Оскільки на момент впровадження були відомі усі показники ефективності, керівник відділу продажів виділив одного з менеджерів для використання CRM-системи на наступний місяць. Цей працівник виконував всю роботу,

використовуючи впроваджену CRM-систему на інструменти по автоматизації процесу.

Проведено справжній тест використання CRM-системи, який перевищих загальні результати від гіпотези, що є позитивним для більшості бізнес-показників підприємства.

За результатами тестової роботи менеджера з продажів з використанням інструменту по автоматичному імпорту даних, було підвищено загальний рівень ефективності на 8,3% замість 2%, що перевищує гіпотетичний показник на 6,3%. Також, можна зробити висновок, що з використання системи ефективність виконання дзвінків справді була покращена з очікуваних 50% до 30,07% фактичних.

За результатами одного місяця тестування нової системи було покращено два ключових операційних показника – кількість контактів та кількість дзвінків, що приносять результат у вигляді зустрічей та нових клієнтів. За тестовий місяць роботи з CRM-системою було знайдено 4765 контактів та було зроблено 6292 дзвінків, що на 365 та 1892 більше відповідно. Варто зазначити, що якість роботи, яка виражається в показниках конверсій, залишається сталою та не змінюється.

Після впровадження CRM-системи та автоматизації ключових процесів, було досягнуто значного підвищення ефективності у виконанні дзвінків з 52800 до 90288, що зумовило значно більшу кількість зустрічей. Використовуючі сталі, найменш оптимістичні конверсії, кількість клієнтів зростає одразу у 2018 році – до 457. Загальний обсяг реалізації також зростає у 2018 році та подолає постійне зменшення, що дозволить підприємству залишатися прибутковим. Зі зростом кількості співробітників та впровадження CRM-системи розмір витрати також зростає, але він не тільки не перевищує показники обсягу реалізації, а й з кожним роком збільшує відстань в позитивному напрямлені – обсяг реалізації і чистий прибуток зростають.

Ключова проблема – тенденція до перевищення витрат доходами – була виправлена. З урахуванням коштів на впровадження CRM-системи та

додаванням нових співробітників у відділ продажів, було зроблено висновок, що загальний рівень доходів зріс та в майбутньому привисить рівень витрат.

ВИСНОВКИ

Перший розділ магістерської дисертації присвячений управлінських технологій в інноваційній діяльності. Було сформовано, що управлінська технологія – це регламент виконання процесу управління, який обумовлює порядок прийняття управлінських рішень і визначає найефективніші методи та інструменти їх впровадження на практиці..

Впровадження нових управлінських технологій, як правило, здійснюється на підставі проектів. В результаті проектування нової управлінської технології необхідно: визначити склад і структуру колективу виконавців, сформулювати мету діяльності цього колективу, описати правила роботи людей і підрозділів, навчити їх цим правилам. Інноваційна діяльність характеризується достатньою широтою і різноманітністю об'єктів, що досліджуються; при цьому вона має загальні функції незалежно від галузевої специфіки, але істотно відрізняється від традиційної виробничої і господарської діяльності.

Також у першому розділі було визначено, що однією з найпопулярніших та найважливіших управлінських технологій підприємства є CRM-система. Концепція CRM може бути визначена як бізнес-стратегія фірми, спрямована на клієнтів і вимагає взаємоузгоджених дій від усіх співробітників фірми, а також процесів і технологій зведення і становлення відносин із замовниками з метою збільшення прибутку. Основу для CRM концепції складає індивідуальний підхід до будь-якого клієнта організації, а також збір всієї доступної інформації і даних про них, для додання продукції максимальної споживчої цінності і надання бажаного покупцем рівня передпродажного і післяпродажного обслуговування. Впровадження CRM-системи як інноваційної управлінської технології дозволяє отримати прямі та непрямі економічні ефекти, а також ефекти зниження ризиків.

У другому розділі магістерської дисертації була проведена діагностика передумов до застосування системи для взаємодії з клієнтами для підвищення ефективності відділу продажів підприємства ТОВ «ПРЕКОРО».

Було досліджено тенденції світового ринку корпоративного програмного забезпечення та програмного забезпечення для оптимізації закупівель. Визначено, що на сьогоднішній день дані галузі розвиваються дуже динамічно і підтвердженням цьому є дослідження динаміки росту корпоративного програмного забезпечення для закупівель – галузь зростає щорічно та у 2021 році сягне 5593 млн доларів, що на 8,4% більше за 2017 рік. Також було досліджено ключових гравців ринку та зроблене порівняння послуг ТОВ «ПРЕКОРО» з ключовими конкурентами.

Сформувавши ключові потреби для автоматизації відділу продажів, було зроблено вибір постачальника, який може задовольнити потреби підприємства. Для цього, було сформовано порівняння пропозицій декількох постачальників. В порівнянні міститься інформація про строк проекту, ключові потреби у функціоналі, загальний опис проблеми, вартість програмних продуктів та вартість їх впровадження. Було обрано систему Hubspot.

Запропоновано гіпотезу щодо впровадження CRM-системи у відділі продажів для оптимізації поточного процесу, покращення процесу контролю та виконання ключових функцій менеджера відділу продажів.

За розрахунками, впровадження CRM-системи у ТОВ «ПРЕКОРО» може додати 1056 нових контактів на місяць, 26400 нових дзвінків потенційним клієнтам на місяць, що дозволить збільшити кількість зустрічей на 667, що повинно принести 253 нових клієнтів.

У третьому, рекомендаційному, розділі магістерської дисертації було виконано впровадження CRM-системи для підприємства ТОВ «ПРЕКОРО». Було розроблено проект впровадження CRM-системи у відділ продажів.

Проведено справжній тест використання CRM-системи, який перевищив загальні результати від гіпотези, що є позитивним для більшості бізнес-показників підприємства.

За результатами тестової роботи менеджера з продажів з використанням інструменту по автоматичному імпорту даних, було підвищено загальний рівень ефективності на 8,3% замість 2%, що перевищує гіпотетичний показник на

6,3%. Також, можна зробити висновок, що з використання системи ефективність виконання дзвінків справді була покращена з очікуваних 50% до 30,07% фактичних.

Результат одного місяця тестування нової системи показав, що було покращено два ключових операційних показника – кількість контактів та кількість дзвінків, що приносять результат у вигляді зустрічей та нових клієнтів. За тестовий місяць роботи з CRM-системою було знайдено 4765 контактів та було зроблено 6292 дзвінків, що на 365 та 1892 більше відповідно. Варто зазначити, що якість роботи, яка виражається в показниках конверсій, залишається сталою та не змінюється.

За результатами впровадження CRM-системи та автоматизації ключових процесів, було досягнуто значного підвищення ефективності у виконанні дзвінків з 52800 до 90288, що зумовило значно більшу кількість зустрічей. Використовуючі сталі, найменш оптимістичні конверсії, кількість клієнтів зросте одразу у 2018 році – до 457. Загальний обсяг реалізації також зросте у 2018 році та подолає постійне зменшення, що дозволить підприємству залишатися прибутковим. Зі зростом кількості співробітників та впровадження CRM-системи розмір витрати також зростає, але він не тільки не перевищує показники обсягу реалізації, а й з кожним роком збільшує відстань в позитивному напрямлені – обсяг реалізації і чистий прибуток зростають.

В загальному висновку необхідно зазначити, що ключова проблема підприємства – тенденція до зросту витрат за зменшенням доходів – була вирішена. ТОВ «ПРЕКОРО» взяло до уваги всі рекомендації, що було викладено в даній роботі, для подальшого використання на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біловодська О.А. Організаційно-економічні основи управління вибором напрямків інноваційного розвитку промислових підприємств: Дис... канд. екон. наук: 08.02.02. – Суми, 2004. – 186 с..
2. Біловодська О.А. Системний аналіз і удосконалення теоретико-методологічних підходів до вибору напрямків інноваційного розвитку підприємств // Проблеми науки. – 2004. – №4. – С. 7-15..
3. Ильяшенко С.Н. Инновационное развитие рыночных возможностей: проблемы управления. – Сумы: ВВП "Мрия-1" ЛТД, 1999. – 222 с.
4. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб.-практ. пособие / А. Ю. Юданов. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», «ГНОМ-ПРЕСС», 1998. – 384 с.
5. Ткаченко В.А. Основы конкурентных преимуществ и инновационного развития. Монография. / Под общ. и науч. ред. проф. Ткаченко В.А. – Д.: ДУЭП, Монолит, 2008. – 476 с.
6. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент: учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – 2-е изд. – М. : ЗАО «Бизнес- школа» ; «Интел-Синтез», 2000. – 624 с
7. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: Монографія / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. – К. : КНЕУ, 2010. – 394 с.
8. Микитюк П. П, Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Сковчиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник. – Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. – 224 с.
9. Блауг М. Управління інноваціям: Україна та зарубіжний досвід: Монографія / М. В. Гаман. – К.: Вікторія, 2011. – 312 с.
10. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. О. Василенко, В. Г. Шматько. – К. : ЦУЛ, 2003. – 439 с. : рис., табл. – Бібліогр.: С. 418-421.
11. Економіка й організація інноваційної діяльності : підручник / за ред. О. І. Волкова, М. П. Денисенка. – К.: Професіонал, 2011. – 960 с.
12. Жихор О. Б. Інноваційний розвиток регіону: монографія / О. Б. Жихор, Т. М. Куценко. – К. : УБС НБУ, 2012. – 251 с.

13. Заблоцький Б. Ф. Економіка й організація інноваційної діяльності: навч. посіб. / Б. Ф. Заблоцький. – Львів : Новий Світ-2000, 2008. – 456 с
14. Інвестиційно-інноваційні чинники формування розвитку й управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства: Монографія / Д. В. Солоха, В. В. Морева, С. О. Чирков, В. Я. Козлова, О. В. Белякова. – Донецьк: СПД Дмитренко Л. Р., 2010. – 400 с.
15. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління / А. В. Гриньов. – Х.: ІНЖЕК, 2003. – 308 с.
16. Гончарова Н. П. Маркетинг инновационного процесса: учебное пособие / Н. П. Гончарова, П. Г. Перерва, А. Н. Алымов и др. – К.: 1998. – 276 с.
17. Разработка и принятие решения в управлении инновациями: учеб. пособие / И. Л. Туккель, С. Н. Яшин, С. А. Макаров, Е. В. Кошелев. — СПб.: БХВ-Петербург, 2011. — 352 с.: ил. — (Учебная литература для вузов).
18. Йохна М. А Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посіб. / М. А. Йохна, В. В. Стадник. – К., 2005.
19. Александрова В. П. Джерела фінансового забезпечення інноваційної діяльності / В. П. Александрова // Проблеми науки. – 2011. – № 1. – С. 22- 35.
20. Аньшин В. М. Менеджмент инвестиций и инноваций в малом и венчурном бизнесе: учеб. пособ. / В. М. Аньшин, С. А. Филин. – М. : Анкил, 2003. – 360 с.
21. Инновационный менеджмент: справ. пособие / Под ред. П. Н. Завлина, А. К. Казанцева, Л. Э. Миндалли. – СПб.: Наука, 2007. – 560 с.
22. Кудинов А. CRM: практика эффективного бизнеса / А. Кудинов, М. Со- рокин, Е. Голышева. – 1С Фирма, 1С-Пабблишинг, Манн, Иванов и Фер- бер, 2012. – 461 с.
23. Черкашин П., Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) / Павел Черкашин. – М.: Бином. Лаборатория знаний, Интернет- университет информационных технологий, 2007. - 376 с.
24. Спиридонов Р.Е. Разработка CRM и системы бронирования для комплекса вилл / Р.Е. Спиридонов, В.И. Онищенко, М.Ю. Герасимов. Информационные системы и технологии в моделировании и управлении. URL: <http://istmu2016.csrae.ru/ru/1-r60>

25. Аншина М., История и будущее, понятие внедрение, сопровождение CRM. URL: <http://www.klubok.net/article128.html>
26. Марданов А.З. Экономические эффекты от внедрения CRM. URL: <http://www.cfin.ru/itm/crm/effects.shtml>
27. Rahimi R., Kozak. M., Impact of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction: The Case of a Budget Hotel Chain. -2016. -13с.
28. Rosalie J.O. Assessing the Readiness of Firms for CRM: A Literature Review and Research Model. -2010. -10с.
29. Федулова Л. І. Інноваційна економіка: Підручник / Л. І. Федулова. – К.: Либідь, 2006. – 480 с.
30. Чухрай Н. І. Особливості маркетингу продуктових інновацій / Н. І. Чухрай, Т. Б. Данилович // Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2007. – № 605. – С. 162-167.
31. Deock Soon Yim. Korea's National Innovation System and the Science and Technology Policy / Scon Yim Deok / Global S&T Center Science and Technology Policy Institute (STEPI). URL: <http://www.unesco.org/science/psdAhmInnov/forums'korea.pdf>.
32. Любимова Е.В. Стратегия и регулирование инновационной деятельности: Диссертация кандидата экон. наук. – СПб, 1995.
33. Freeman C. The Economics of industrial innovation / C. Freeman. – The MIT Press, 1982.
34. Санто Б. Инновация как средство экономического развития : Учебник / Б. Санто. – Пер. с венгер. – М. : Прогресс, 2005. – 376 с.
35. Соловьев В. П. Инновационная деятельность как системный процесс в конкурентной экономике (Синергетический эффект инноваций) / В. П. Соловьев. – К. : Феникс, 2011. – 560 с.
36. Andrew B. Vendor Landscape: ePurchasing Software, 2015 To 2016. Bartels Andrew. URL: <https://www.gep.com/research-reports/forrester-epurchasing-report>.
37. Адаменко О. А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств / О. А. Адаменко // Наукові праці Національного ун-ту харчових технологій. – 2010. – № 35. – С. 5 – 10. 9. Мороз О. С. Формування системи

показників для оцінювання інноваційного розвитку підприємства / О. С. Мороз // ЭкономикаКрыма. – 2012. – № 3(40). – С. 263 – 266.

38. Гумба Х. М. Теоретические основы инновационного развития предприятий строительной отрасли : монография / Х. М. Гумба ; МОН РФ, ФГБОУ ВПО «Моск. гос. строит. ун-т». – М. : МГСУ, 2012. – 200 с.

39. Касс М. Е. Формирование стратегии инновационного развития предприятия на основе управления нематериальными активами : монография / М. Е. Касс. – Н. Новгород : ННГАСУ, 2011. – 159 с.

40. Кибиткин А. И. Концептуальный подход к оценке инновационного развития предприятия / А. И. Кибиткин, М. Н. Чечурина // Вестник МГТУ. – 2011. – Том 14, № 2. – С. 427 – 434.

41. Мороз О. С. Формування системи показників для оцінювання інноваційного розвитку підприємства / О. С. Мороз // ЭкономикаКрыма. – 2012. – № 3(40). – С. 263 – 266.

42. Федулова І. В. Синергетична еволюційна модель інноваційного розвитку підприємства / І. В. Федулова // Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій. – 2010. – № 36. – С. 114 – 118.

43. Заглумина Н. А. Формирование инструментария оценки уровня инновационного развития предприятия : автореф. дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Н. А. Заглумина. – Н. Новгород, 2011. – 26 с.

44. Enterprise application software market to hit \$200bn by Computer Business Review. URL: <http://www.cbonline.com/news/enterprise-it/software/enterprise-application-software-market-to-hit-200bn-by-2019-280815-4658088>

45. В Украине рынок ERP-систем в 2013 году вырос на 45%. Finance.ua. URL: <http://news.finance.ua/ru/news/-/328621/v-ukraine-rynok-erp-sistem-v-2013-godu-vyros-na-45>

46. Garnet. URL: <https://www.gartner.com/en>

47. Procurement software applications market revenues worldwide from 2015 to 2021 / Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/633138/worldwide-procurement-software-market-size/>

48. Total size of the public cloud Software as a Service (SaaS) market from 2008 to 2020 / Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/510333/worldwide-public-cloud-software-as-a-service/>

49. 2018 SaaS Industry Market Report: Key Global Trends & Growth Forecasts / Finances online. URL: <https://financesonline.com/2018-saas-industry-market-report-key-global-trends-growth-forecasts/>

50. SaaS Metrics 2.0 – A Guide to measuring and improving what matters / Entrepreneurs from David Skok . URL: <https://www.forentrepreneurs.com/saas-metrics-2/>

51. Transform Customer Processes And Systems To Improve Experiences / Forrester. URL: <https://www.forrester.com/report/Transform+Customer+Processes+And+Systems+To+Improve+Experiences/-/E-RES72102#>

52. Hubspot. URL: <https://www.hubspot.com>